

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الانتاج والتمويل

تحت عنوان

التحكم في نظام إدارة الجودة من خلال سلسلة المعايير

ISO 9001/2015

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر

تحت إشراف:

- غلاب فاتح

من إعداد:

- غزرم بشرى

السنة الجامعية : 2020-2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما
علمتنا إنك أنت العليم الحكيم "

(صدق الله العظيم)

الآية 31 من سورة البقرة .

إهداء

إلى التي يعجز اللسان عن شكرها، وتخضع آيات الرحمن لذكرها....

إلى التي أقترن اسمها بالجنة فقال: "الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.....

إلى من منح لي بسمه الأمل ومسح من عيوني دمة الفشل ...

إلى من زرع في قلبي حب العلم والمعرفة أبي أطال عمره و حفظه الله

وجعله تاجا فوق رؤوسنا....

إلى من كان لي سنداً وعوناً ومشجعاً أختي الغالية وردة.....

إلى كل أفراد الأسرة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

غزرم بشرى...





شكر و عرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الحمد لله على قدره عدل خلقه ورضاء نفسه وزنه عرشه ومداد كلماته .

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على
خاتم الأنبياء والمرسلين

أما بعد :

أتقدم بالشكر الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذان المشرف الدكتور
لله غلاب فاتح الله الذي لم يبخل علي بعلمه وجهده المتواصل وأفكاره
القيمة وتوجيهاته النيرة فشكرا لك أيها الأستاذان الرمزي العطاء والعمل

، فجزاه الله كل خير

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا
العمل

وخالص الشكر والتقدير لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير





فهرس املحتويات

فهرس المحتويات:

	شكر وعران
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الأشكال
III	فهرس الجداول
أ	مقدمة

الفصل الأول:

أنظمة إدارة الجودة الإيزو مدخل مفاهيمي

06	تمهيد
07	المبحث الأول : إطار عام لإدارة الجودة
07	المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة
10	المطلب الثاني : أنشطة إدارة الجودة
12	المطلب الثالث: وظائف إدارة الجودة
14	المبحث الثاني : أساسيات نظام إدارة الجودة
14	المطلب الأول: ماهية أنظمة إدارة الجودة
19	المطلب الثاني: مراحل وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة
21	المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة
37	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها
40	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
41	المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو والعلاقة بينهما
44	الخلاصة

الفصل الثاني:	
المواصفات القياسية (ISO 9001) وواقع تطبيقه في الجزائر	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: علاقة ايزو(2015/9001) بنظام إدارة الجودة
46	المطلب الأول : المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الايزو
53	المطلب الثاني : مفهوم و نشأة نظام ايزو (9001)
58	المطلب الثالث : إجراءات تطبيق الايزو(2015/9001)
61	المبحث الثاني: واقع تطبيق نظام الجودة وفق لايزو(9000) في الجزائر
61	المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان جودة المنتوجات في الجزائر
74	المطلب الثاني: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو و(9000) في الجزائر
75	المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ايزو (9000)
78	خلاصة
79	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع
ملخص	

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	مكونات إدارة الجودة حسب ضمون سلسلة مواصفات (ISO 9000)	01
15	الأنشطة الأربعة الأساسية لإدارة الجودة	02
43	علاقة التحسين المستمر بمعايير إيزو (9001)	03
51	مراحل تطبيق مواصفات الايزو	04
61	تنظيم نشاط التقييس في الجزائر	05

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
21	ملاحظات تفسيرية على أقسام من المعيار (ISO 9001 ; 2015)	01



مقدمة

المقدمة :

لقد تطورت المواصفات المرتبطة بالجودة بشكل عام من كونها تتعلق بجودة المنتج فقط إلى مسألة تتعلق بنظام الإدارة في المؤسسة ككل ، وقد أدت هذه التطورات إلى قيام المنظمة العالمية للتقييس بإصدار مواصفات عالمية لأنظمة إدارة الجودة ، وهي تقوم في كل مرة بتعديلها وتنقيحها ، حيث نظام إدارة الجودة يعتبر مجموعة من الإجراءات والعمليات تركز على تحقيق سياسة الجودة وأهدافها .

كما أنه يساعد في عمليات تنسيق وتوجيه أنشطة المنظمات والشركات التجارية وهذا لتلبية متطلبات العملاء وتحسين الكفاءة والفاعلية على أساس مستمر . وتتجلى أهمية نظام إدارة الجودة، في كونها تهدف لتحسين وتطوير جميع مستويات الأداء داخل وخارج المؤسسة، فهو نظام يؤكد للقيادة ولجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة عامة والزبائن خاصة أن جميع المبادئ التي تتضمنها مواصفة (ISO9001/2015) تقوم وفق معايير دولية.

- ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

1- الإشكالية

✓ هل ساهمت معايير (ISO9001/2015) في التحكم في نظام إدارة الجودة في

مؤسسات في الجزائر - ؟

- وتندرج تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هي إدارة الجودة؟
- ماذا يعني بنظام إدارة الجودة؟
- ما هي علاقة (ISO9001/2015) بنظام إدارة الجودة؟

- ولمعالجة الإشكالية الرئيسية وتسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات :

- يوجد تأثير نظام إدارة الجودة بالايزو (2015/9001).
- توجد علاقة بين مبادئ نظام إدارة الجودة ومبادئ (ISO9001/2015).
- يوجد أثر إيجابي لأبعاد نظام إدارة الجودة على (ISO9001/2015).

2- أهمية الدراسة:

- تشكل دراسة نظام إدارة الجودة وإيزو (2015/9001) موضوعا من أهم المواضيع الجديرة بالبحث والاهتمام، وخاصة أن الجزائر تعتمد عدة أنظمة في منظماتها، فضلا عن دور إدارة الجودة في المنظمة خاصة في الوقت الراهن حيث تنصب أهمية الدراسة فيما يلي :

- إن الاهتمام العالمي الواسع بنماذج إدارة الجودة ايزو (9001) يدعو المؤسسات إلى مواكبة التطورات والاهتمام بهذه الأنظمة لمواجهة المنافسة وكذا ضمان البقاء والاستمرار وبالتالي تأتي هذه الدراسة ضمن هذا التوجه.

- إعطاء نظرة شاملة عن واقع نظام إدارة الجودة ايزو (9001) وأثره على الأداء .

3- أهداف الدراسة

هناك هدف رئيسي لهذه الدراسة وهو التعرف على مدى قدرة المؤسسات في الجزائر على التحكم في نظام إدارة الجودة من خلال سلسلة معايير ايزو (2015/9001).

4- المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المناهج من أهمها ما يلي:

❖ **المنهج الوصفي:** وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة و من خلال عملية وصف حالة نظام

إدارة الجودة و معرفة أهم مبادئه

❖ **المنهج التاريخي:** من خلال عرض لأهم مراحل التطورات التاريخية لنظام إدارة الجودة عامة وخاصة

❖ **المنهج المقارن:** من خلال توضيح لأهم مواطن وعناصر اختلاف و الاشتراك التي جاءت بها

المواصفات المتعلقة بالايزو وكذا ضبط العلاقة بين نظام إدارة الجودة.

5- حدود الدراسة:

هناك حدود موضوعية يمكن تلخيصها في الآتي:

- أن الحدود الموضوعية تم معالجة الموضوع من الجانب النظري بالتركيز على مدى تأثير نظام إدارة الجودة ISO9001 على المؤسسة باعتبار هذا النظام من أهم الوسائل لتحقيق نظام عام للمؤسسة وتحسن منتجاتها

6- أسباب اختيار الموضوع

لقد ساهمت جملة من الأسباب والدوافع في إختيار هذا الموضوع ،ومن بينها المبررات ما يلي:

1.6- المبررات الشخصية :

- يشمل الاهتمام الشخصي في موضوع نظام إدارة الجودة وايزو في العالم عامة وخاصة الجزائر .
- الفضول المعرفي تجاه هذا الموضوع نظرا لحيويته ،حيث تشغل حيزا كبيرا في مساري الدراسي خصوصا أنني طالبة في إدارة الإنتاج والتموين
- كما أن الرغبة الشخصية للخوض داخل أعماق الأنظمة ومقرناتها قبل وبعد الحصول على المواصفة ايزو(2015/9001)

2.6- المبررات الموضوعية:

وتتمثل في مجموعة من النقاط أهمها:

- كون موضوع نظام إدارة الجودة في التنظيم الإداري يعد أهم ركائز المنظمة لاستمرارها
- كشف ومعرفة الدور الأساسي للجودة وطريقة عمل سير وحداته الإدارية.
- الرغبة في مدى انسجام الجودة بنظام إدارة الجودة والواقع الميداني لها وذلك بالرجوع إلى واقع المشاريع المستجدة حاليا .

7- الدراسات السابقة

- هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت نظام إدارة الجودة وعلاقتها بالايزو (2015/9001) وأهما:

❖ **دراسة الشريف حمزاوي:** إشهاد المطابقة مع معايير iso 9001 دوافعه وأثاره على الأداء التنظيمي، (2012)، جامعة باجي مختار عنابة حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن أهم أسباب التي جعلت المؤسسات الثلاث تتبنى نظام iso9001 الضغوط المفروضة عليها من الخارج (رفع من ثقة الزبائن، تعزيز سمعة المؤسسة، مجارة المنافسين نزولاً عند رغبة الزبائن)، إجماع المدراء على أن مؤسساتهم حققت فوائد مدركة معتبرة من الإشهاد غطت جميع محاور الاستبيان تبين أن نظام iso9001 مكنها من توثيق سياسة الجودة وإجراءات إدارة الجودة، عما مكنها على صعيد الموارد البشرية. من شرح مفاهيم الجودة وتدريب عدد كبير من الموظفين على متطلبات هذا النظام أثناء عملية التنفيذ إضافة إلى ذلك ساعد المؤسسات محل الدراسة على تلميع صورتها في السوق وجعلها أكثر اهتمامها من ذي قبل بحاجات الزبائن.

❖ **دراسة أصفاد مرتضي سعيد:** تقييم واقع أداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم إدارة الجودة الايزو 9001 باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة في شركة الحفر العراقية في البصرة ، (2017)، من أهم النتائج المتوصل إليها :

تحليل الشركة قبل التبنى :

- عدم وجود سياسة واضحة ومحددة في أداء العمل
- أغلبية العمال لا يكتسبون ثقافة الجودة
- ارتفاع تكاليف التشغيل وكثرة الأخطاء مما يؤثر على الأرباح.

تحليل واقع الشركة بعد التبنى :

- تقليل عدد الأخطاء في العمل
- تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية مع ارتفاع واضح في الأرباح، تحسن في أداء العاملين بسبب العمل
- وفق أدلة وإجراءات موثقة ومحددة مسبقاً، اكتساب أغلبية العمال ثقافة الجودة
- موقف تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين.

❖ دراسة بن العربي حمزة بعنوان: مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO9001 في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (بن العربي، 2015) ، قام الباحث من خلال الدراسة الميدانية على مؤسسة واحدة حاصلة على شهادة الايزو 9000 وهي مؤسسة كندور الحائز على شهادة ايزو 2000/9000 سنة 2007.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها :

تحسن على مستوى القدرات التنافسية وعلى مستوى السوق الوطنية وحتى الدولية من خلال التصدير لبعض الدول الإفريقية والعربية

- ✓ زيادة معدلات الربحية بناء على تبني مشروع الايزو 9000.
- ✓ إنشاء مديرية في 2012 تعني بوظيفة البحث والتطوير لتنشيط الإبداع التنظيمي.
- ✓ إبرام عقود مع مؤسسات أجنبية راعية لعمليات التكوين لعمال المجمع.

8/- خطة البحث

تطرقنا أولاً في هذا البحث إلى مقدمة عامة جاء فيها ذكر الإشكالية أوهمية هذا البحث وأهدافه ومبررات دراسة هذا الموضوع ثم تطرقنا إلى الدراسات التي تناولت نفس الموضوع مع ذكر نتائجها وأهم التوصيات المقترحة.

ثم قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

«الفصل الأول» يتعلق بالإطار النظري أما «الفصل الثاني» يتعلق بالإطار التطبيقي:

فيما يخص «الفصل الأول» الخاص بالإطار النظري تم تقسيمه إلى ثالث مباحث، إذ سنتطرق في "المبحث الأول" إلى إطار عام لإدارة الجودة، يتعلق "المبحث الثاني" أساسيات نظام إدارة الجودة ، أما "المبحث الثالث" و الأخير من الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

«الفصل الثاني» للإطار المنهجي يتضمن مبحثين ، "المبحث الأول" علاقة الايزو (2015/9001) بنظام إدارة الجودة، أما "المبحث الثاني" والأخير سنتحدث عن واقع تطبيق نظام الجودة وفق ل (ISO9000) في الجزائر.

الفصل الأول

أنظمة إدارة الجودة مدخل مفاهيمي

تمهيد

المبحث الأول : إطار عام لإدارة الجودة

المطلب الأول : ماهية إدارة الجودة

المطلب الثاني : أنشطة إدارة الجودة

المطلب الثالث : وظائف إدارة الجودة

المبحث الثاني : أساسيات نظام إدارة الجودة

المطلب الأول : ماهية أنظمة إدارة الجودة

المطلب الثاني : مراحل وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة

المطلب الثالث : متطلبات نظام إدارة الجودة

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

المطلب الثاني : ماهية إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو والعلاقة بينهما

خلاصة

تمهيد:

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الإستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي و التقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب . ويتجاوز مفهوم نضام إدارة الجودة جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات و الأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، وهذه جميعها يمكن تلخيصها في أساسيتين وهما المطابقة للمواصفات و إشباع وتحقيق متطلبات السوق كما يختصرها جوران في المواءمة للاستخدام.

ومن هنا زاد التوجه إلى نظام إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة وخاصة مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، والتي ألغت الحدود وجعلت العالم قرية صغيرة بما يعنيه المفهوم، هذه المتغيرات فرضت تحديات كثيرة على المؤسسات المعاصرة، ومن أهم هذه التحديات شدة المنافسة وزيادة حاجات ورغبات العميل ، انطلاقاً من مبدأ أساسي في نظام إدارة الجودة وهو التركيز على رغبة العملاء .

نظام إدارة الجودة يقدم ضبط كامل الإجراءات والعمليات داخل المؤسسات أو المنظمة وكذا توحيد الإجراءات الخاصة بالعمل ، كما أنه يهتم بالعمل الداخلي والخارجي.

يعتبر نظام إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث يمكن تطبيق هذا النظام على جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها وحجمها، وقد ازدادت أهمية هذا النظام في الآونة الأخيرة، نظراً لانعكاسه بالإيجاب على أداء معظم المؤسسات المتبنية لهذا النظام (BELGHACHE, 2017)، ولغرض الإحاطة بالمفاهيم الأساسية الخاصة بهذا البحث فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- ✓ المبحث الأول: إطار عام لإدارة الجودة
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات نظام إدارة الجودة
- ✓ المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: إطار عام لإدارة الجودة

تعد إدارة الجودة وظيفة متطورة لكونها تتطلب التخطيط المحكم والتنظيم السلس، فهي تشكل المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم الجودة، مما جعلها تؤدي دورا حاسما

لذلك لا بد أن نتعرف أولا على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة. قبل أن نضي عليها صفة الشمولية وقد ركزنا في مبحثنا هذا على النقاط التالية:

- ماهية إدارة الجودة وأنشطتها ووظائفها:

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة

بدأت إدارة الجودة وتبلورت كثمرة تجارب إدارية عديدة في أدبيات الإدارة بعد التسعينيات من القرن الماضي، فلم تظهر بشكل مفاجئ وإنما ظهرت كمحصلة لتطور الممارسات الإدارية خلال أكثر من مائة عام من تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

وهنا نتطرق إلى تعريف الجودة:

أولاً: مفهوم الجودة

الجودة كمصطلح " Quality " كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities"، والتي تعني طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفاد منه سواء كان المؤسسة المورد، العميل، المجتمع وغيره¹

و لتحديد مفهوم الجودة لا بد من استعراض تعاريف روادها الأوائل وكذا ما أورده أهم الباحثين والمهتمين بموضوعها:

1- عرفها " Joseph Juran " بأنها هي الملائمة للغرض أو للاستعمال، أي أن السلع والخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها²

¹ محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان 2004، ص32
² الدرارة مأمون، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص19

2- وعرف "Joseph Jablonski" الجودة بأنها تتمثل في تلك الصفات المميزة للمنتج أو خدمة ما¹

3- وعرف "Edward Deming" الذي يعتبر المؤسس لمفهوم الجودة إلى إن مفهوم الجودة يجري عوامل عديدة وأن هذه العوامل تتغير بشكل دوري ومستمر لذلك، فإنه من الضروري قياس تفصيلات المستهلكين بشكل دائم، حيث يمثل كل واحد من هذه التفصيلات عاملاً متغيراً يستطيع المنتج أن يقيسه ويستخدمه بشكل مستمر من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار²

4- كما عرف "Kauro Ishikawa" الجودة بأنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل و جودة الخدمة وجودة المعلومات والتنشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها³

من خلال استعراض هذه التعاريف يمكن القول: أنه من الملاحظ أن تعريف الجودة متعدد الجوانب بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة، بل يأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية وغيرها.

ثانياً: إدارة الجودة

- اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة ، حيث عدت هذه الاخيرة من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة ، التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها ، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم، وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم السلع وخدمات لا يتوقعها⁴

وتعرف إدارة الجودة: "عائلة من الموصفات التي تحدد مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، بحيث يوفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص والصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، ولكنه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات فهو يركز على ما هو مطلوب وليس على الكيفية التي يتم بها تلبية المتطلبات"⁵

¹ خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997، ص70

² حضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2009، ص 20. 21

³ خالد بن سعد مرجع سبق ذكره، ص72

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص78

⁵ نزعي عز الدين فاطمة الزهراء، الملحق الوطني بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسة، المملكة العربية السعودية، ص33

تعرفها منظمة الجودة البريطانية: "على أنها الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا"¹

تعريف أوكلاند: "على أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"²

وعليه نعرف الجودة على: سلسلة من العمليات والمراحل التي تتضمن مجموعة من المهام والأنشطة الضرورية لإنتاج المنتجات وفقا لمستوى الجودة المطلوب، في نظام الجودة المحدد، كجزء أساسي من ، النظام الشامل للمؤسسة ، وتتعلق بجميع مراحل دورة حياة المنتج .

كما يمكن اعتبار إدارة الجودة بأنها نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر تكون محصلته النهائية عبارة عن منتجات مطابقة لمواصفات الجودة المطلوبة، هذه العناصر قد تشمل ما يلي:

1. خصائص ومواصفات الجودة المطلوبة والتي تم تحديدها استنادا إلى حاجات وتوقعات الزبون، وسياسة الجودة التي تضعها المؤسسة، وهذا يمثل جانب المدخلات في نظام إدارة الجودة.
2. مختلف العمليات و السيرورات الإنتاجية التي تتم في ضوء المعايير المحددة والمواصفات الموضوعية، باستخدام الموارد المتاحة والإمكانيات المتوفرة والتي تتناسب مع متطلبات الجودة المستهدفة، ويسمى ذلك: بعملية تحويل ومعالجة المدخلات
3. المنتجات النهائية وهي مخرجات النظام التي تقدمها المؤسسة للزبون.
4. إن تحديد مدى استجابة الزبون لنظام إدارة الجودة كعنصر ضروري لتفعيل النظام يكون من خلال نظام التغذية العكسية الذي يحدد قدرة جودة المنتجات المقدمة على تلبية احتياجات الزبون ومعرفة درجة الرضا لديه.

وبذلك فإدارة الجودة تهدف إلى إرضاء الزبائن، ويعتبر آخر فهي تركز على الجودة المدركة من طرف السوق نسبة إلى المنافسين، ومن جهة أخرى فهي تبحث عن التحسين المستمر في المنتجات والعمليات الإنتاجية على حد السواء.³

¹ محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008م، ص 85
² خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الأيزو، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 96
³ بوحرود فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط1، 2015م، ص ص 45.4

المطلب الثاني: أنشطة إدارة الجودة

- تتضمن إدارة الجودة مجموعة من الأنشطة أهمها:¹

1. تخطيط الجودة

بمعنى محاولة التنبؤ بالجودة، ويشمل ذلك تحديد أهداف الجودة ومواصفات سيرورات الإنتاج والموارد الضرورية للوصول إلى أهداف الجودة، من خلال مجموعة من المهام من أهمها مايلي :

- إعداد الإدارة للسياسة والأهداف المرتبطين بالجودة
- تحديد الاحتياجات الخاصة بالعملاء وباقي الأطراف المعنية .
- توضيح المهام وتخطيط السيرورات .
- حصر الموارد الضرورية .
- وضع مخطط الجودة الخاص بالمنتجات (سلعا وخدمات).

2. الضبط أو التحكم في الجودة

- بمعنى تحقيق متطلبات الجودة وتنفيذها، ويشمل ذلك :

- تحليل السوق ودراسة المحيط .
- البحث التطوير، التصميم .
- الإنجاز و الاستغلال .
- التحكم في الفضلات...الخ.

3. ضمان الجودة

- وهو جزء من إدارة الجودة يركز على إعطاء الثقة بأن متطلبات الجودة متحققة في المؤسسة ويشمل ذلك:

- الاستعداد للحصول على الثقة خلال العمليات الإنتاجية المختلفة و دورة حياة المنتج؛
- متابعة تطور الاحتياجات .
- مراجعة الجودة.

4. تحسين الجودة:²

- بمعنى تطوير وتنمية القدرة على تحقيق متطلبات الجودة من خلال :

- قياس رضا العميل
- تحديد مؤشرات المتابعة الخاصة بالسيرورات والمنتجات
- المراجعة الداخلية، مراجعة سياسة الجودة وأهدافها .
- مخطط تحسين الجودة.

¹ بوحروود فتية، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

² المرجع نفسه، ص 46.

الشكل رقم (01): مكونات إدارة الجودة حسب ضمون سلسلة مواصفات (ISO 9000)



- (source) ; Bernard Froman, jean-Marc Gey et fabrice Bonnifer , Qualité Sécurité-Environnement ; construire un système de de management integré, afnor, Paris, 2002, P14.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الجودة

تلعب إدارة الجودة الشاملة TQM دوراً أساسياً في ترصين فاعليته وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية، ومن الجدير بالذكر أن البناءات الفكرية و الفلسفية التي ترتكن إليها تجعل من السهولة بمكان أن تسعى المنظمات المختلفة لاعتماد هذه البناءات الإدارية والتنظيمية من أجل النهوض بتلك المنظمات ويمكن إيراد أهم الوظائف التي تسعى لتحقيقها إدارة الجودة بما يلي:¹

1- في ظل المفاهيم الجديدة للمجتمع الإنساني وخصوصاً بروز ظاهرة العولمة global marketplace فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة للمنظمات المعنية، والجودة بهذا الشأن تعتبر السلاح التنافسي الذي ينبغي أن يقتنون بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار في نشاطات الأعمال الجارية.

2- تساهم في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:

✓ تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع على حد سواء Stand of living

✓ نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة Trade/ export growth

✓ تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها.

✓ زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.

3- التحسن المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد أهمية دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين أو المرتقبين.

4- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء الإنتاجي وتصعيد وتأثير نموها ونهوضها بالشكل الذي يحقق إسهامات فاعلة في التطوير وقد برز ذلك بشكل جلي من خلال المنظمات اليابانية وتعاملها مع القوى البشرية واستثمار طاقاتها بالشكل الأمثل.

5- الاستخدام الهادف لإبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطوير كما هو الحال في كل من اليابان وألمانيا حيث تم اعتماد صور مختلفة في هذا الميدان منها:

✓ التنسيق في مجالات الأعمال المختلفة.

✓ البرامج التطويرية والتدريبية في مجالات النوعية.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص ص 37-38.

✓ القيام بتشجيع العاملين في ممارسة حق التصرف empowerment واتخاذ القرار في المجالات المتعلقة بتحسين الأداء وتطوير النوعية.

✓ التركيز على القيادة وأهميتها في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية Leadership at all levels¹.
 ✓ التأكد على أهمية العمل الجماعي Teamwork ونبذ النزعة الفردية في مختلف مجالات الأداء الإنتاجي والخدمي وترصين سبل الاستفادة من النزعة الجماعية في العمل وتكريس الأبعاد الهادفة في استثمارها بشكل فعال.

6- اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو المعايير الإقليمية (الوطنية) أو المعايير القياسية العالمية ISO9000 كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعليته والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستوى عالية من الجودة سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة أو الأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات أو المقاييس المراد انجازها لكي تتسجم مع متطلبات الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين.

7- تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق متطلبات المستهلكين الحالية والمستقبلية على حد سواء.

8- التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية Prevention بدلا من Corrective العلاج حيث أن متابعة الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنها أن تؤدي بشكل كبير لتقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات الوقائية التصحيحية (العلاجية) والتي غالبا ما تكون كلفتها أكبر بكثير من التكاليف الوقائية تعتبر من أكثر الوسائل ايجابية في ترصين دور إدارة الجودة وتحقيق أهدافها.

9- استخدام الوسائل الإحصائية وبشكل خاص خرائط المراقبة Control Chart ومخططات السبب النتيجة Cause-effect digram وكذلك تحليل باريتو Pareto analysis وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في مجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف.

مما تجدر الإشارة إليه في هذا الشأن ، بان إدارة الجودة الشاملة ، لا تحقق أهدافها والوظائف الأساسية المناطه بها ، إلا من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الثقة المتبادلة بين الأطراف الرئيسية في العمليات الإنتاجية والخدمية.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 39.38

المبحث الثاني: أساسيات نظام إدارة الجودة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة على عمليات المؤسسة، يعد من أهم الأساسيات المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة والذي سوف نتطرق إليه في هذا المبحث، من خلال التحدث على: ماهية ومراحل وأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة والمطلب الثالث متطلبات نظام إدارة الجودة:

المطلب الأول: ماهية أنظمة إدارة الجودة

- سنتعرف على ماهية أنظمة إدارة الجودة من خلال تعريف ومبادئ أنظمة إدارة الجودة:

أولاً: تعريف أنظمة إدارة الجودة

بدأ التبشير بنظام إدارة الجودة المتكامل أمام المتاعب والصعاب التي تواجهها دول العالم الثالث عند تعاملها مع دول العالم المتقدم، بحيث أصبح الأمر يتطلب مواجهة هذا الموقف، حيث تشترط هذه الأخيرة توافر معايير للمنشآت يرضى عنها المستثمرون، بحيث تؤازرها شهادات تؤكد توافر تلك المعايير بدلا من الخيارات القديمة التي كانت تتطلب فقط مطابقة المواصفات على المنتجات، بصرف النظر عن حالة المنشأة، وعملا على تسهيل مهمتها كإحدى دول العالم الثالث في الدخول بصادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة في العالم.¹

ويمكن تعريف أنظمة إدارة الجودة بأنها: "الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها " .

كما تعرف بأنها : توافر تلك المعايير المشار إليها من خلال فحص وتبني خمسة أساليب في المنظومات الإدارية قديمة في أساسياتها وجديدة في أساليب تطبيقاتها، الأسلوب الأول هو ضغط دورة رأس المال، والثاني إدارة الجودة المتكاملة والإجادة الكلية، والثالث الصيانة الفاعلة الكلية، والأسلوب الرابع هو الأنشطة المحكومة بالمحاسبة، والأخير يتعلق بالتكامل الكلي للتوظيف.

- نستخدم عدة مصطلحات في مجال مواصفات أنظمة إدارة الجودة وهذه المصطلحات هي:

1- **نظام الجودة:** هو المصطلح الرسمي المعترف دوليا بأنه : الهيكل التنظيمي و الإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.

2- **نظام الإدارة:** هو المصطلح الدارج استخدامه في اللغة اليومية لأدبيات إدارة الأعمال.

3- **نظام إدارة الجودة:** هو المصطلح الذي يستخدم في التعبير عن الإدارة في المنظمة عندما يكون التركيز على الأداء الكلي للمنظمة مرتبطا بأهدافها تجاه الجودة.

¹ محمد عوض الترتروي وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتسيات ومراكز المعلومات الجامعية ، دار الحامد ، عمان ، ط1، 2008، ص97

- ولعل السبب وراء استخدام إدارة الجودة الايزو 9000 هو نجاحه في تسليط الضوء على:

✓ الصفات المشتركة بين نظام الجودة ونظام الإدارة.

✓ الفروقات في الأهداف والنتائج بين نظام الجودة ونظام الإدارة التي تعكس في حقول مختلفة من

التطبيق، فمثلا نظام إدارة الجودة مثلا بالايزو 9000 يختلف عن إدارة البيئة ممثلا بالايزو 14000 من

حيث بيئة تطبيق كل منهما تحت نظام الإدارة ككل.

4- **تأكيد الجودة** : هو جميع الأنشطة المخططة والنظامية التي تنفذ ضمن نظام الجودة، التي تثبت عند

الحاجة، لتوفير الثقة الكافية بان الكيان قد أوفى بمتطلبات الجودة.

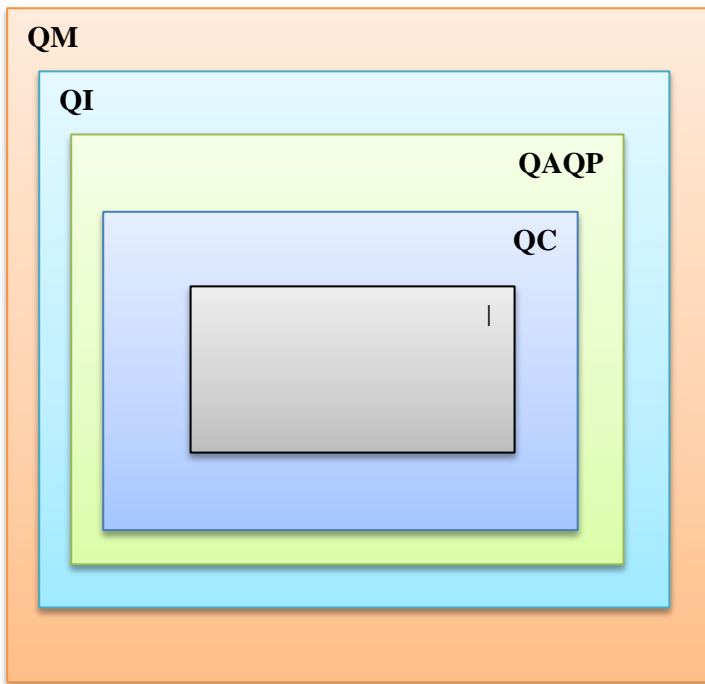
فالكيان يمكن أن يكون عملية ومنتوج ومنظمة أو أي توليفة منها.

5- **إدارة الجودة** هي جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة المؤسسة التي تحدد سياسة الجودة، الأهداف، المسؤوليات

وتطبيقها من خلال تخطيط وضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة .

- كما هو مبين في الشكل رقم (02)¹:

الشكل رقم (02) الأنشطة الأربعة الأساسية لإدارة الجودة.



I	← التفتيش (Inspection)
QC	← ضبط الجودة (quality control)
QP	← تخطيط الجودة (quality planning)
QA	← تأكيد الجودة (quality assurance)
QL	← تحسين الجودة (quality improvement)
QM	← إدارة الجودة (quality management)

■ **المصدر**: محمد عبد الوهاب العزاوي: أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،

ط2، 2005، ص42.

¹ محمد محمد إبراهيم: إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص66.

- إن الأنشطة الأربعة الأساسية لإدارة الجودة لها علاقة مباشرة مع دورة التحسين المستمر *p.d.c.a* بحيث:¹

- يركز ضبط الجودة على خطوة (أنجز): القيام بالأنشطة الفنية اللازمة للإبقاء بمتطلبات الجودة.
- يركز تخطيط الجودة على خطوة (خطط): خطط لأهداف الجودة والعمليات اللازمة لتحقيقها.
- ويركز تأكيد الجودة على خطوة (تأكد): للتأكد فيما إذا قد نفذت مثلما خططت، كان نظام جودتك فعالاً، أنك تلبي أهدافك تجاه الجودة.
- ويركز تحسين الجودة على خطوة (أفعل): لتحسين نظام جودتك.

ثانياً: المبادئ التي يقوم على أساسها نظام إدارة الجودة ISO9001 إصدار 2015:

يقصد بمصطلح "مبدأ" إلى مفهوم القاعدة أو النظرية أو المعتقد الأساسي الذي له تأثير كبير على كيفية تحقيق شيء ما، أما "مبادئ إدارة الجودة" هي مجموعة من القيم والقواعد والمعايير والمعتقدات الأساسية، وهي بمثابة أساس لإدارة الجودة، من خلال تحسين أداء المنظمة، وهنا سوف نتطرق إلى المبادئ السبعة لنظام إدارة الجودة إيزو 9001:2015 كما يلي:²

01- التركيز على العملاء:

ينص هذا المبدأ على تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعاتهم، حيث يتم تحقيق الأداء المستدام عندما تحصل المنظمة على ثقة العملاء والأطراف المعنية الأخرى وتحافظ عليها، من خلال فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، ومن فوائد هذا المبدأ ما يلي:

-زيادة رضا العملاء.

-تحسين ولاء العملاء.

-تحسين سمعة المنظمة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص41-42

1- مستند عن مبادئ إيزو 9001:2015 محمل من الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للمعايير ص2.

-زيادة المبيعات وحصتها في السوق.

02- القيادة: يقوم القياديون بتحديد الهدف والتوجيهات، وخلق الظروف الملائمة التي يشارك فيها الموظفون لتحقيق أهداف الجودة في المنظمة من موازنة استراتيجياتها وسياساتها و عملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها، ومن فوائد هذا المبدأ :

-زيادة الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف الجودة في المنظمة

-تحسين التواصل بين مختلف مستويات ووظائف المنظمة

-تنسيق أفضل لعمليات المنظمة

-تطوير وتحسين قدرة المنظمة و موظفيها على تحقيق النتائج المتوقعة

03-إشراك العاملين: يعد الموظفون الأكفاء والمتمرسون على جميع مستويات المنظمة أمرا ضروريا ، ومن المهم احترامهم والاعتراف بهم و تمكينهم وتحسين مهارتهم و مشاركتهم في تحقيق أهداف الجودة في المنظمة ،من أجل إدارة المنظمة بفاعلية وكفاءة،لتعزيز قدرتها على خلق القيمة وتقديمها، ومن فوائده:

-فهم أفضل لأهداف الجودة للمنظمة من قبل موظفي الوكالة و زيادة الحافز لتحقيق

-كما أن من بين فوائده مشاركة أقوى للموظفين في التحسين

-تحسين التنمية الشخصية والمبادرة والإبداع

-تحسين رضا الموظفين

04- منهجية العمليات: يتم الحصول على نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر كفاءة وفعالية عندما يتم فهم الأنشطة و إدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك ، ومن فوائد هذا المبدأ:

-قدرة أكبر على التركيز على العمليات الرئيسية وفرص التحسين

- تحسين الأداء من خلال إدارة فعالة للعمليات والاستخدام الأمثل للموارد

-فرصة للمنظمة للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة في الاتساق و الفعالية و الكفاءة

05- التحسين: يعد التحسين ضروريا للمؤسسة للحفاظ على مستويات أدائها الحالية ، والاستجابة لأي تباين في السياق الداخلي و الخارجي ، وخلق فرص جديدة، ويعتمد نجاح المؤسسة على الرغبة المستمرة في التحسين ،ومن فوائد هذا المبدأ:

-تحسين أداء العملية ، و القدرة التنظيمية ورضا العملاء

-تحسين البحث وتحديد الأسباب الجذرية ، تليها الإجراءات الوقائية والتصحيحية

-زيادة القدرة على توقع ومواجهة المخاطر واستغلال الفرص الداخلية والخارجية
-زيادة جهود الابتكار

06- اتخاذ القرارات بناء على الأدلة :

إن عملية صنع القرار معقدة وتبني أحيانا على عدم اليقين، وغالبا ما يتم تفسير البيانات بشكل شخصي ، و من المهم فهم العلاقة بين السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة ، تؤدي القرارات المستندة إلى تحليل الأدلة والبيانات إلى زيادة الموضوعية والثقة في اتخاذ القرارات ومن فوائد هذا المبدأ:

-تحسين عمليات صنع القرار

-تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف

-تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية

-زيادة القدرة على مراجعة والتحدي وتغيير الآراء والقرارات

-قدرة القدرة على إثبات فعالية القرارات السابقة

07- إدارة العلاقات :يؤثر أصحاب المصلحة على أداء المنظمة، ويتحقق الأداء المستدام عندما تدير المنظمة علاقتها مع جميع الأطراف المعنية من أجل زيادة تأثيرها على أدائها ، و من فوائده:

-تحسين أداء المنظمة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الفرص والمعوقات من أصحاب المصلحة

-فهم الأهداف والقيم من قبل أصحاب المصلحة

-إدارة سلسلة التوريد بشكل أفضل لضمان تدفق مستقر للمنتجات و الخدمات

فمن المهم على جميع المنظمات أن تشكل هذه المبادئ السبعة أساسا ومنهجيا في إدارة الجودة عند تقديم خدماتها ومنتجاتها، ويتبين لنا أن هذه المبادئ تتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: فوائد نظام إدارة الجودة إيزو 9001:

تتفق المنظمة العالمية للمعايير أكثر من مليون ساعة كل عام على تحسين أداء الشركات في جميع أنحاء العالم ،وتساعدها على التحسين المستمر و تقديم الفوائد الحقيقية ، الجدول الموالي يبين كيف تساعد المعايير العالمية (إيزو 9001) المنظمات وما تقدمه من فوائد¹:

1-التقليل من المنتجات المعيبة والمعاد تصنيعها

2-يساهم نظام إدارة الجودة ISO9001 في تحسين المستويات الإدارية داخل المؤسسة كافة سواء تعلق الأمر (بالتخطيط،التصنيع،التسويق،ضبط الجودة،التدريب)

¹قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن،2005، ص20.

- 3- استخدام مواد أولية مطابقة للمعايير
- 4- نظرا لسمعة هذا النظام الجيدة دوليا ينعكس بالإيجاب على سمعة المؤسسة ،وبالتالي يمكن لأي مؤسسة متبينة نظام ISO9001 تصدير منتجاتها للأسواق الدولية
- 5- تحسين الخدمات ما بعد البيع من خلال توفير المعلومات اللازمة التي يحتاجها العملاء
- 6- توفير للعملاء منتجات ذات جودة عالية ويمكنهم الحصول عليها في المكان المناسب وفي الوقت المحدد ،وبالتالي تبني نظام ISO9001 يضمن ولاء العملاء نظرا لاحتوائه مبادئ تركز على العميل
- 7- ينعكس هذا النظام بالإيجاب على العمال وكذلك على أداء المؤسسة، نظرا لمتطلبات هذا النظام والتي تركز على ضرورة تدريب وتكوين العاملين
- 8- وضوح المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في المؤسسة، وهذا يساهم في تكوين سياسة عمل واضحة
- 9- التوسع في نشاط المؤسسة وكذا الحصة السوقية، زيادة الإنتاجية ، زيادة الربح من المبيعات، تحسن أداء المؤسسة للأفضل
- 10- منهجية العمليات الإنتاجية، والتنسيق بين أنشطة العمليات وإعطاء الصورة الحقيقية للعلاقات الداخلية بين هذه الأنشطة

المطلب الثاني: : مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة وأهميته :

تعددت وتتنوع مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة ، وبرزت أهميتها ، التي سوف نتطرق إليها ، في هذا المطلب، الذي جاء على النحو التالي :

أولاً: مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة

- على وجه العموم فان المؤسسة الراغبة في تطبيق نظام لإدارة الجودة فان عليها إتباع الخطوات التالية :¹
- 1. عمل دراسة فجوة فيما بين الوضع القائم للمؤسسة و بين متطلبات نظام إدارة الجودة . و عموما تجرى هذه الدراسة من قبل خبراء و مختصين في أنظمة إدارة الجودة بالمشاركة مع العاملين بالمؤسسة و تستخدم فيها أدوات مختلفة منها التدقيق، المقابلات الشخصية و الاستبيانات ، و في نهاية الأمر تتكون صورة محددة عن مدى بعد أو قرب المؤسسة عن نظام إدارة الجودة المرجو . و تكون المخرجات الأساسية لهذه الدراسة هي تحديد دقيق للفجوة الموجودة بين النظام القائم في المؤسسة و نظام إدارة الجودة المستهدف .

¹- بن ناصر حمو، اثر تطبيق معايير iso 9001 على تميز اداء المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017، ص17

2. تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة مع المختصين بوضع خطة تنفيذية للخطوات و الأعمال اللازم اتخاذها لتغطية الفجوة التي تم تحديدها في الخطوة الأولى .
3. يتم على التوازي في المؤسسة تبني و تنفيذ برنامج تدريبي و توعوي لكل العاملين في المنظمة بمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف لإعداد المنظمة للتغيير المطلوب .
4. يتم من خلال المسؤولين و الخبراء تنفيذ الخطة الموضوعية في الخطوة الثانية و على الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بتوفير الموارد المادية و البشرية اللازمة للتنفيذ .
5. بعد تنفيذ النظام الجديد و المفترض مطابقته لنظام إدارة الجودة و لمدة معقولة تؤكد على استقرار النظام الجديد ، تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتكليف مختصين ذوي خبرة مناسبة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها بإجراء تدقيق شامل على تنفيذ النظام الجديد في المؤسسة ، و عادة ما يتم هذا التدقيق بصورة منهجية و طبقاً لخطة موضوعة سلفاً .
6. تكون نتائج التدقيق عادة " عدم تطابق " لمتطلبات نظام إدارة الجودة المستهدف ، و يتم بتعاون الإدارة العليا للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح " عدم التطابق " .
7. تقوم المنظمة بتنفيذ العمليات الواردة في البنود 5 و 6 بصورة منتظمة للحفاظ على مستوى أداء مرضي للمؤسسة و طبقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة .

ثانياً: أهمية نظام إدارة الجودة

يعتبر نظام إدارة الجودة من بين أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسعى معظم المؤسسات لتطبيقه و الذي من خلاله يمكنها تحقيق العديد من المزايا أهمها تحسين الأداء و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية و بالتالي ضمان البقاء و التفوق و الاستمرارية ، فنجاح المؤسسات اليوم أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تحسين أدائها بطريقة منظمة و شاملة تمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية و تحسين سمعتها و ضمان ولاء عملائها .

- و من هنا يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة فيما يلي :

➤ الجودة العالية تؤدي إلى الأداء الأفضل والتميز

➤ الجودة العالية تحافظ على ولاء الزبون للمؤسسة

➤ تنافس المؤسسات يركز أكثر على الجودة¹.

¹- يجاوي الهام، محاضرات في مقياس إدارة الجودة، التسويق والإستراتيجية، قسم الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، ص 14.

المطلب الثالث: متطلبات نظام إدارة الجودة:

على الرغم من أنه يجب إنشاء نظام إدارة الجودة لتلبية الاحتياجات الفردية للمؤسسة فهناك بعض الأنظمة والعناصر العامة المشتركة لنذكر متطلبات نظام إدارة الجودة في هذا الجدول الذي يلخصها كالآتي:

الجدول رقم (01): ملاحظات تفسيرية على أقسام من المعيار (ISO 9001 ; 2015)

القسم 1 - النطاق		
	المتطلبات	
	أنظر المعيار (ISO 9001 ; 2015)	
القسم 2 - المراجع المعيارية		
	المتطلبات	
	أنظر المعيار (ISO 9001 ; 2015)	
القسم 3 - المصطلحات والتعارف		
	المتطلبات	
	أنظر المعيار (ISO 9000 ; 2015)	
القسم 4 - سياق المؤسسة		
المتطلبات	ملاحظات إرشادية	تلميحات وموارد
4.1 فهم المؤسسة وسياقها	هناك العديد من المسائل الداخلية والخارجية التي تؤثر، أو يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة (QMS). ومن الضروري تحديدها بحيث يكون هناك فهم وتقدير واضحان لبيئة العمل. وهذه المسائل المنظورة مبينة بوضوح في المعيار، وتشمل المسائل التكنولوجية والقانونية والسوقية والاقتصادية والثقافية وتوفر الملاحظتان 1 و2 من القسم إطارا واسعة يمكن من خلاله تحديد السياق وتقييمه ا وفهم السياق والمعالجة الرسمية للمسائل المحددة سيساعدان على ضمان استمرارية ومصداقية نظام إدارة الجودة.	ينبغي استخدام اداة المسح البيئي، التي تستند بشكل عام إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT التقليدية، والواردة في التذييل 1 لهذا الدليل. ومن المهم اتباع جميع خطوات الأداة، لاسيما، لضمان أن المسائل المحددة تعالج في إطار عملية التخطيط، وأن أية مخاطر يتم تحديدها تقابلها استراتيجية رسمية للتخفيف من آثار المخاطر. وسيساعد المسح البيئي في تحديد نطاق نظام إدارة الجودة، كما هو مطلوب بموجب القسم 4.3 وستوفر إجراءات المسح البيئي والمتابعة أيضا دليلا واضحا على عملية شاملة يجري الاضطلاع بها لفهم السياق الذي تعمل المؤسسة في إطاره والتفاعل معه.

<p>تتمثل المهمة الأولى عند تلبية متطلبات هذا القسم في تحديد جميع أصحاب الشأن الأطراف المهمة في نظام إدارة الجودة (QMS). وينبغي إجراء تحليل بسيط ولكن شامل لأصحاب الشأن. ويرد في التذييل 2 قالب نموذجي لتحليل أصحاب الشأن. سيوفر تحليل أصحاب الشأن معلومات مفيدة من شأنها تعزيز متطلبات القسم 4.3 والقسمين الفرعيين 5.1.2 و 9.1.2.</p>	<p>الأطراف المهمة هي أصحاب الشأن - أي فرد أو مؤسسة يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة (QMS)، أو أي فرد أو مؤسسة يمكن أن يؤثر نظام إدارة الجودة (QMS) عليه في كلتا الحالتين، يمكن أن يكون التأثير سلبية وكذلك إيجابية ومن المهم أن تحدد المؤسسة وتعالج، حسب الاقتضاء، أية متطلبات قانونية أو تنظيمية ترتبط بالأطراف المعنية .</p>	<p>4.2 فهم احتياجات وتطلعات الأطراف المهمة</p>
<p>سيوفر نشاط المسح البيئي (انظر التذييل 1) مدخلات مفيدة في تحديد نطاق نظام إدارة الجودة (QMS). ويجب التأكد من عدم وجود أي غموض من حيث النطاق. يجب أن لا تكون هناك ظروف يمكن بموجبها تفسير أن هناك قسما أو مجالا ما، يقع خارج نطاق نظام إدارة الجودة (QMS)، تغطيه الشهادة أو يتداخل مع ما تغطيه الشهادة ويمكن تغيير النطاق، ولكن بالنسبة لإصدار الشهادة، ينبغي أن يتم ذلك بالنشاور الوثيق مع هيئة تقييم الامتثال إصدار الشهادات. وينبغي أن تخضع أي تغييرات في النطاق للمتطلبات المنصوص عليها في المعيار وتخضع للمراجعة من قبل هيئة تقييم الامتثال إصدار الشهادات التي تؤكد، أو لا تؤكد، أن التغيير يقع في إطار الشهادة.</p>	<p>تعريف النطاق مكون أساسي لنظام إدارة الجودة فهو يوفر حدودا لما يتضمنه النطاق عندما يتعلق الأمر بإعداد وتنفيذ ومراجعة نظام إدارة الجودة وعادة ما يتم التعبير عن النطاق بدقة عند إصدار شهادة الامتثال لضمان عدم وجود أي لبس على الإطلاق حول ما هي أقسام وأنشطة نظام إدارة الجودة المشهود أنها ممثلة للمعيار iso 9001:2015.</p>	<p>4.3 تحديد نطاق نظم إدارة الجودة</p>
<p>يوجد الآن تركيز أكبر على عمليات نظام إدارة الجودة والوثائق المرتبطة به ويوفر القالب النموذجي لمصفوفة العمليات، الوارد في التذييل 3، أداة مفيدة لتحديد ومعالجة متطلبات هذا القسم. كما أنه يقدم دليلا مفيدة لإظهار العمليات التي تقوم عليها أنشطة نظام إدارة الجودة وهو يمثل أيضا أداة تخطيط مفيدة من حيث توفير المدخلات في متطلبات الأقسام الأخرى، بما في ذلك تلك المرتبطة بالمخاطر والتخطيط والموارد، ومراقبة وقياس مخرجات نظام إدارة الجودة ويمكن أن تكون مصفوفة العمليات وثيقة مفيدة لعرضها عند المراجعة.</p>	<p>من الضروري أن تقوم المؤسسة بإنشاء نظام الإدارة الجودة قائم على العمليات وبشكل يمكن التذليل عليه وتماشيا مع الأقسام الأخرى الواردة في المعيار، سيلزم الحفاظ على نظام إدارة الجودة (QMS) ومراقبته. ويبين هذا القسم بوضوح، في إطار القسم الفرعي 4.4.1، المتطلبات الرفيعة المستوى لتصميم نظام إدارة قائم على العمليات.</p>	<p>4.4 نظام الجودة وعملياته</p>
<p>يقدر أن ذلك قد يمثل مهمة شاقة لمهنيي إدارة الجودة الذين يعدون وينفذون نظام إدارة الجودة في منظماتهم. ومع ذلك، هناك بعض الأنشطة الفعالة التي يمكن أن تنطوي على مشاركة الإدارة العليا، وتمكنها من تقديم بعض المدخلات الإيجابية والعملية. وينبغي تزويد الإدارة العليا بإحاطة شاملة عن إدارة الجودة تتضمن عرضة عامة للمعيار iso 9000:2015. وخلال إحاطة الإدارة العليا، ينبغي تقديم شرح متعمق للأدوار والمسؤوليات بموجب القسم 5، لضمان أن يكون لدى الإدارة فهم وتقدير شاملان لما ينطوي عليه الأمر وينبغي تزويد الإدارة العليا بمسودة سياسة الجودة، التي يمكن تعديلها حسب الاقتضاء والموافقة عليها. ومن الضروري أن تفهم الإدارة وتقدر تماما المتطلبات الواردة في القسم 5.2 ويقدم التذييل 4 أمثلة على سياسات الجودة التي قد تكون مفيدة للتكيف مع نظام إدارة الجودة. وينبغي التأكد من أن أعضاء الإدارة العليا يرأسون اجتماعات استعراض إدارة الجودة (QMRMs). فهذا يتيح</p>	<p>ينص القسم الفرعي 2.3.2.1 من المعيار iso 9000:2015. على أن "يعد القادة على جميع المستويات وحدة الهدف والتوجه، ويهيئون الظروف المشاركة الناس في تحقيق أهداف الجودة للمؤسسة" ويعرف المعيار iso 9000:2015. في القسم الفرعي 3.1.1، "الإدارة العليا" بأنها "شخص أو مجموعة من الأشخاص يوجهون ويراقبون مؤسسة ما على أعلى مستوى ... ولدى الإدارة العليا القدرة على تفويض السلطة وتوفير الموارد داخل المؤسسة". ومن المنتظر أن تظهر الإدارة العليا القيادة والالتزام بنظام إدارة الجودة والمساءلة عن استمرار استدامته ويجب أن تكون الإدارة العليا قادرة على إظهار المشاركة العملية بوضوح في قيادة نظام إدارة الجودة وثمة عبارة كثيرة الاستخدام في مجتمع إدارة الجودة فيما يتصل</p>	<p>5.1 القيادة والالتزام 5.1.1 معلومات عامة</p>

<p>للإدارة رؤية مفيدة في العمليات الأساسية، ويمكنها من التجاوب وفقا لذلك. ومن الضروري أن تفهم الإدارة وتقدر تماما المتطلبات الواردة في القسم 9.3 والقسمين الفرعيين 9.3.2 و 9.333 .</p> <p>والرؤية المتعمقة التي تحصل عليها الإدارة العليا خلال اجتماعات استعراض إدارة الجودة (QMRMs) ستوفر مدخلات مفيدة في عمليات التخطيط لنظام إدارة الجودة. انظر القسم 6 ومن الأمور الحاسمة الأهمية أن تكون الإدارة العليا مستعدة جيدا للمراجعة الداخلية والخارجية على السواء. فذلك سيضمن نتيجة ناجحة للمراجعة. ومهما أكدنا على هذا الأمر فلن نوفيه حقه وينبغي أن يضطلع أخصائي إدارة الجودة المسؤول عن التطوير والتنفيذ بدور تدريبي إرشادي للإدارة العليا. وتتمثل نقطة البداية الجيدة في تقديم إحاطة شاملة عن عملية المراجعة وإعطاء معنى للأسئلة التي يمكن طرحها. يقدم التذييل 5 عرضة عامة مفيدة وأمثلة للأسئلة التي يمكن طرحها بشأن دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة. وينبغي مراجعة هذه الأمور مع الإدارة العليا، للتأكد من أنها على دراية بسياق كل سؤال.</p>	<p>بهذا القسم هي أن الصورة يجب أن يكون متزامنة مع الصوت"، أي أن الكلمات وحدها لا تكفي؛ يجب دعمها بإجراءات حاسمة واضحة تظهر دعما ذا مغزى لنظام إدارة الجودة.</p>	
<p>هذا ليس نشاطا لمرة واحدة للإدارة العليا، ولكن نشاطا من شأنه أن يدعم المستويات الجارية لرضا العملاء والتحسين المستمر.</p> <p>ويتمثل مفتاح تلبية متطلبات هذا القسم في تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها، بل تجاوز توقعاتهم كلما كان ذلك ممكنا. والخطوة الأولى بامتياز هي تحديد هذه الاحتياجات وتوثيقها رسميا حتى يمكن مراقبتها وقياسها. ويقدم التذييل و قالبها نموذجيا مفيدا لتحقيق ذلك وإعداد وتنفيذ استعراض موثق ومجدول لعملية المتطلبات، عنصر مفيد في التذييل 6. ويقدم التذييل دليلا على كيفية معالجة القسم الفرعي 8.2.3 وينبغي الاضطلاع بتحديد مستويات رضا العملاء وفقا للقسم الفرعي 9.1.2 بالاقتران مع مراجعة متطلبات العملاء (انظر التذييل 7).</p> <p>وتحديد المتطلبات التي لم يذكرها العميل وتلبيتها، هما في الغالب عنصران أساسيان للنجاح. وأخذ الوقت اللازم لتحديد احتياجات العملاء بشكل واضح أمر مهم، تدعمه خبرة العمل مع قاعدة العملاء. والنتائج الإيجابية التي يمكن الحصول عليها تستحق تماما الجهد.</p>	<p>يتعين الآن على الإدارة العليا الآن أن تضطلع بدور قيادي تبدي للعملاء التزامها بنظام إدارة الجودة يجب على وجه الخصوص، تحديد متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية وفهمها ومعالجتها باستمرار. وينبغي التخفيف من آثار أي مخاطر محتملة تهدد استمرارية الخدمات والمنتجات، ومستوى رضا العملاء.</p> <p>وبالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة العليا أيضا التأكد من أن يبقى تركيز نظام إدارة الجودة منصبة على تقديم منتجات وخدمات المطابقة، وعلى الوفاء بالتزاماته القانونية والتنظيمية، وعلى تعزيز رضا العملاء.</p>	<p>5.1.2 التركيز على العملاء</p>
<p>كما ذكر انفا، ينبغي تزويد الإدارة العليا بمشروع السياسة الجودة يمكن استعراضه حسب الاقتضاء، وينبغي التأكد من أنها تفهم وتقدر تماما المتطلبات الواردة في هذا القسم. ويقدم التذييل 4 أمثلة على سياسات الجودة التي قد تكون مفيدة للتكيف مع نظام إدارة الجودة وينبغي أن يكون سياق نظام إدارة الجودة والتوجه الاستراتيجي قد أعد بالفعل في القسم 4.1، وينبغي لذلك توضيحه بسهولة في سياسة الجودة وتذكر أن أي تغيير في التوجه الاستراتيجي يتطلب استعراض وتعديل سياسة الجودة، حسب الاقتضاء ويلزم استعراض سياسة الجودة على أساس جدول زمني محدد (سنويا) تحقيقا لملاءمتها وجدواها.</p>	<p>سياسة الجودة وثيقة أساسية لنظام إدارة الجودة وتضع الفقرات الفرعية 5.2.1 (أ) - (د) إطارا واضحا للسياسة وينبغي التقيد به ومن المهم أن نلاحظ أن هناك تركيزا على سياسة الجودة، بما يتناسب مع السياق التنظيمي والتوجه الاستراتيجي، وأيضا مع الغرض من نظام إدارة الجودة وستوفر سياسة الجودة أيضا إطارا واسعا لوضع أهداف نظام إدارة الجودة ويتعين على الإدارة العليا أن تقود عملية إعداد سياسة الجودة ذات صلة بالأنشطة، واستعراضها واستيفائها بصفة مستمرة.</p>	<p>5.2 السياسة 5.2.1 إعداد سياسة الجودة</p>
<p>الطريقة الناجعة لإبلاغ سياسة الجودة هي نشرها على الموقع الشبكي. ومن الضروري أيضا أن يتم التعبير بوضوح عن</p>	<p>يجب أن تكون سياسة الجودة متاحة الآن بسهولة لأصحاب الشأن ونظام إدارة الجودة، وسيلزم</p>	

<p>التزام الإدارة العليا شفهيّة في الاجتماعات والمؤتمرات الداخلية وما إلى ذلك ويجدر أيضا، في أثناء اجتماعات استعراض إدارة الجودة (QMRMs)، التأكيد على أن أي تغييرات مقترحة على نظام إدارة الجودة تظل تتماشى مع سياسة الجودة. وإن لم يكن الأمر كذلك، ينبغي إجراء استعراض للسياسة والتغييرات المقترحة وتوثيقها كجزء من محاضر اجتماعات استعراض إدارة الجودة (QMRMs).</p>	<p>النظر بعناية في كيفية القيام بذلك.</p>	<p>5.2.2 تبليغ سياسة الجودة</p>
<p>يحدث لا محالة أن بعض نظم إدارة الجودة (QMSs) لا تستعرض ولا تحدث بانتظام توصيفات الوظائف وبيانات العمل المرتبطة بها. وينبغي أن توضع عمليات الاستعراض المجدولة لتوصيفات الوظائف توضيحا جليا، ولا سيما عند الإعلان عن وظيفة شاغرة ويظل المخطط التنظيمي التقليدي أداة ممتازة لتوضيح محاور الإبلاغ، ولكن من الضروري أن يتم تحديثه باستمرار على كل من النسخ الورقية والإلكترونية وكثيرا ما يستخدم المراجعون المخطط التنظيمي كنقطة انطلاق لإجراء المراجعة لأنه ينبغي أن يبين بوضوح نطاق نظام إدارة الجودة ويركز المعيار 2015: iso 9001 على دمج أنشطة إدارة الجودة في نظام إدارة الجودة من خلال حذف متطلبات دور ممثل الإدارة. وتشمل هذه الأنشطة ضمان إنشاء وصيانة نظام إدارة الجودة (QMS)، والإبلاغ عن أداء نظام إدارة الجودة والتركيز على متطلبات العملاء. والواقع أن نظم إدارة الجودة الناضجة قد أدمجت بالفعل هذه الأنشطة كجزء من أعمالها كالمعتاد.</p> <p>وقد ثبت أن إدراج مهمة إدارة الجودة على النحو الواجب في توصيفات الوظائف وبيانات العمل، هو وسيلة فعالة لتحقيق ذلك. ويقدم التذييل 8 بعض الأمثلة على كيفية تنفيذ ذلك على مختلف المستويات داخل المؤسسة ولم يعد من متطلبات المعيار 2015: iso 9001. أن يكون هناك ممثل لإدارة الجودة. ومع ذلك، أثبتت التجربة بوضوح أن الوضع ليس كذلك في ظل نضوج نظام إدارة الجودة. فأخصائي إدارة الجودة مطالب بضمان استمرارية استدامة نظام إدارة الجودة وجدواه ونزاهته. وفي الواقع، يبرز القسم الفرعي 5.3 (هـ) الحاجة إلى ضمان ذلك كجزء من التخطيط والتغييرات المدخلة (انظر القسم 3.5 من هذا الدليل).</p>	<p>ستحدث أخطاء كثيرة يمكن تجنبها، وسيضيع كثير من الوقت في نظام إدارة الجودة إذا كان الموظفون لا يعرفون بوضوح مسؤولياتهم ولا سلطة صنع القرار المخولة لهم. فيجب على الإدارة العليا أن تضمن تحديد المسؤوليات والسلطات وإبلاغها ضمن نظام إدارة الجودة وينبغي أن تكون مسؤوليات وسلطات كل موظف محددة بوضوح وأن تكون متاحة لجميع الموظفين. وعلى الرغم من أنه لم يعد هناك شرط بوجود ممثل الإدارة الجودة، فإن هناك مطلبا جديدا موجه للإدارة العليا بضمان تكليف شخص ما بالحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة أثناء التخطيط وإجراء التغييرات انظر القسم الفرعي 5.3 (هـ).</p>	<p>5.3 الأدوار التنظيمية والمسؤوليات التنظيمية والسلطات التنظيمية</p>
<p>القسم 6 التخطيط</p>		

المتطلبات	ملاحظات إرشادية	تلميحات وموارد
<p>6.1 إجراءات لمعالجة المخاطر والفرص</p>	<p>يعكس هذا القسم نتيجة رئيسية من القسم 4.1 عند تحديد سياق نظام إدارة الجودة (QMS). وتحديد المخاطر والفرص ينبثق مباشرة عن تلك العملية ومن شأن معالجة المخاطر (على وجه الخصوص والفرص أن تضمن تحقيق نظام إدارة الجودة لأهدافه المخطط لها وتوفر الملاحظة 1 من هذا القسم خيارات التخفيف من آثار المخاطر، وتوفر الملاحظة 2 طرق الاستغلال الفرص والنتائج المحتملة يسلط القسم الفرعي 6.1.2 الضوء على الحاجة إلى نهج مخطط، وإلى أنه ينبغي دمج الإجراءات المرتبطة به في نظام إدارة الجودة، وأن يتم تقييم فعاليتها.</p>	<p>على الرغم من أن إعداد وتنفيذ عملية رسمية لإدارة المخاطر ليس شرطاً، فإنه ينبغي إيلاء الاهتمام الواجب الاستخدام المعيار 2009:31000 iso إدارة المخاطر - المبادئ والمبادئ التوجيهية (ISO 2009 b) لتعزيز كيفية معالجة المخاطر. ولذلك، فإننا نشجع بقوة على تحديد وتوثيق المخاطر وإدارتها رسمياً. ويمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها. ومع ذلك، فإن الجانب الأهم هو التخفيف من آثار المخاطر باستخدام الموارد المناسبة لمراقبة وتقليل أي آثار محتملة على نظام إدارة الجودة ويقدم التذييل و مصفوفة للمخاطر، مع ملاحظات موجزة قد تكون مفيدة في إدارة ملامح المخاطر التي تهدد نظام إدارة الجودة. ويوصى بشدة بإجراء تدريب رسمي على إدارة المخاطر. وربما يكون هناك اتجاه للتركيز على المخاطر فقط، ونخفل بذلك إمكانية الاستفادة من الفرص المحددة ويساعد السجل الوارد في التذييل 22 على ضمان اغتنام الفرص التي يتم تحديدها - وخاصة كجزء من عملية المسح البيئي - والاستفادة منها حيثما أمكن. والسجل شامل وقد ثبت أنه أداة مفيدة وعملية لإدارة الجودة.</p>
<p>6.2 أهداف الجودة والتخطيط لتحقيقها.</p>	<p>يتطلب هذا القسم من نظم إدارة الجودة (QMSS) تحديد أهداف الجودة للوظائف والمستويات والعمليات ذات الصلة داخل المؤسسة ومن المهم التأكد من أن أهداف الجودة، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المرتبطة بها، متوافقة مع سياسة الجودة (انظر القسم 5.2)، وأنها ذات صلة بالمنتجات والخدمات، وتثبت أنها تلبى توقعات العملاء، بل تتجاوزها.</p> <p>ويقدم القسمان الفرعيان 6.2.1 و 6.2.2 متطلبات واضحة من حيث أهداف الجودة وكيفية تحقيقها وتجدر الإشارة أيضا إلى أن أي عمليات ومنتجات وخدمات مقدمة من الخارج قد تخضع أيضا لأهداف الجودة (انظر القسم الفرعي 8.4.1)</p>	<p>تؤثر أنشطة التخطيط التنظيمي على عدة مجالات في نظام إدارة الجودة، ومن الضروري ضمان تنفيذ هذه الأنشطة بشكل شامل وتوثيقه بشكل جيد. ومن المهم اعتماد أهداف نظام إدارة الجودة بمضاهاتها بأي أهداف تخطيط استراتيجية رفيعة المستوى و/ أو أي أهداف تخطيط مؤسسية، لضمان توافقتها مع الاتجاه العام الإدارة الجودة وعند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، من المهم أن تكون واقعية وذات مغزى، بمعنى أن تقدم صورة مفيدة لأداء نظام إدارة الجودة في تحقيق أهدافه المحددة. فر جديوي مثلا لمؤشر أداء رئيسي ينص على "إصدار 100000 تنبؤ"، من حيث جودة وفائدة هذه التنبؤات. أما مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الأكثر إفادة من حيث الأداء، فهي تنص مثلا على "إصدار 95 في المائة من التوقعات في الوقت المحدد" أو "التحقق من دقة و في المائة من التنبؤات" ومن المهم ضمان أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ذات مغزى لجميع أصحاب الشأن الرئيسيين، بما في ذلك العميل (العملاء)، والإدارة العليا، والمشرفون، والموظفون، الذين ينتجون المنتجات والخدمات فعليا باستخدام مدخلات من الموظفين الذين ينتجون المنتجات والخدمات المشاركة في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، هي استراتيجية سليمة للإدارة، تحقق فوائد كبيرة من حيث قبول نهج إدارة الجودة ويوفر المسح البيئي (التذييل 1)، ونتائج هذه العملية، مقترنة بمصفوفة العمليات (التذييل 3)، مصدرا مفيدا ونقطة بداية جيدة لصياغة أهداف الجودة.</p>
<p>عندما تكون هناك حاجة إلى إجراء تغييرات</p>	<p>أحد أهم جوانب هذا القسم هو توثيق التغييرات المخطط لها.</p>	

<p>وتجدر الإشارة إلى أن هناك حاجة، بموجب القسم الفرعي 9.3.2 إلى أن تكون التغييرات مدخلا هاما. ولعل إدراج أي تغييرات قد تؤثر على نظام إدارة الجودة، كبنء دائم في جدول أعمال اجتماعات استعراض إدارة الجودة (QMRMs)، يمثل طريقة جيدة لضمان توثيقها</p>	<p>على نظام إدارة الجودة، يجب إجراؤها بطريقة مخطط لها ومنهجية وينبغي إيلاء الاهتمام الواجب لما يحاول التغيير تحقيقه وللعواقب المحتملة (إيجابية أو سلبية)، مع ضمان الحفاظ على سلامة نظام إدارة الجودة بشكل عام وتشمل المسائل الأخرى التي ينبغي مراعاتها ما إذا كانت هناك موارد كافية متاحة، والأثر المحتمل على أي أدوار ومسؤوليات. يجب الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة المتعلقة بالتغييرات المخطط لها وتأثيرها المحتمل على نظام إدارة الجودة.</p>	<p>6.3 التخطيط للتغييرات</p>
<p>القسم 7 - الموارد</p>		
<p>تلميحات وموارد</p>	<p>ملاحظات إرشادية</p>	<p>المتطلبات</p>
<p>عند تحديد الموارد، من المهم ضمان توافقها مع أهداف الجودة التي أقرتها الإدارة العليا وينبغي التشديد على أهمية الحصول على المستوى المناسب من الموارد لدعم استمرارية وتحسين نظام إدارة الجودة وينبغي التأكيد أيضا على أهمية الحصول على المستوى المناسب من الموارد إما للحصول على شهادة الامتثال للمعيار iso 9001:2015 وإما للحفاظ عليها</p>	<p>يركز هذا القسم على اشتراط أن يحدد نظام إدارة الجودة الموارد الداخلية والخارجية المطلوبة للتنفيذ والصيانة والتحسين المستمر. وتركز الأقسام الفرعية من القسم 7.1 بشكل خاص على الناس (7.1.2) والبنية التحتية (7.1.3) وبيئة تشغيل العمليات (7.1.4) وموارد المراقبة والقياس (7.1.5) والمعرفة المؤسسية (7.1.6).</p>	<p>7.1 الموارد 7.1.1 معلومات عامة</p>
<p>تلبية احتياجات العملاء المحددة وضمان مستوى عال من رضا العملاء (القسم الفرعي 9.1.2) هي دافع مهم الضمان أن يتحلى الموظفون المختصون بمستوى ملائم من التأهيل الكفاءة وضمان تلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية الوطنية والدولية السارية، هو دافع مهم آخر لتحلي الموظفين بمستوى ملائم من التأهيل الاختصاص.</p>	<p>يركز هذه القسم الفرعي على ضمان توافر الموظفين المناسبين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة ويشمل ذلك ضمان وجود عدد كاف من الموظفين لتلبية متطلبات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة.</p>	<p>7.1.2 الناس</p>
<p>يمكن أن يؤدي عدم وجود البنية التحتية المناسبة إلى تفويض جدوى نظام الجودة ويوصي بتحديد أي مسائل أو شواغل تتعلق بالبنية التحتية من خلال وسائل تشمل اجتماعات القسم الموظفين والمنتديات المؤسسية الأخرى، بما في ذلك عمليات المراجعة الداخلية والخارجية، وإذا ما تم تحديدها مع وجود خطة موثقة جيدة ومزودة بالموارد المناسبة، فالمسألة لا تثير القلق.. وفي الواقع، إن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن نظام إدارة الجودة يعمل جيدا ويجب أن نتذكر أن نظام إدارة الجودة هو كيان مؤسسي حيوي واقعي، يمكن أن يشهد خلا، وهو ما ما يحدث بالفعل. لذلك، لا يمكن أن تكون الأمور مثالية على الدوام - حتى أثناء المراجعة</p>	<p>تركز متطلبات هذا القسم الفرعي على تحديد وتوفير وصيانة موارد البنية التحتية لضمان تشغيل العمليات بفعالية وترد أمثلة على ما يمكن اعتباره بنية أساسية لإدراجه</p>	<p>7.1.3 النية التحتية</p>
<p>تنطبق التعليقات الواردة أعلاه في القسم الفرعي (7.1.3) على هذا القسم الفرعي بسهولة والأهم من ذلك، ينبغي وضع عملية موثقة تحدد المسائل المحتملة أو الحالية، وتتضمن إجراء تصويبية لأية مسائل في أسرع وقت ممكن.</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على حاجة المؤسسة إلى "تحديد وتوفير وصيانة" بيئة مناسبة لتشغيل العمليات ويشير هذا القسم الفرعي إلى أن البيئة المناسبة يمكن أن تكون مجموعة من العوامل</p>	<p>7.1.4 بيئة تشغيل العمليات</p>

<p>وقد تحدد عملية المراجعة الداخلية المشاكل، وكذلك ثقافة العمل والصحة والسلامة، المرسخة في نظام إدارة الجودة</p>	<p>المادية والاجتماعية والنفسية والبيئية وغيرها من العوامل، بما في ذلك درجة الحرارة والنظافة والوقاية من انهك الموظفين وما إلى ذلك</p>	
<p>ينبغي التأكد من أن جميع وثائق معدات المراقبة والقياس محدثة ومتاحة بسهولة وينبغي أيضا التأكد من أن جميع سجلات المراقبة والقياس تحدث باستمرار، وأن تكون متاحة بسهولة للموظفين المختصين وينبغي التأكد من أن نتائج المراقبة والقياس تتم مراجعتها دوريا على أساس جدول زمني وأن هناك عملية موثقة قائمة لمعالجة ما قد يحدد من مشاكل وينطبق كل ما سبق على كل من مقدمي الخدمات الخارجيين والداخليين.</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على أنشطة المراقبة والقياس لإثبات تطابق المنتجات والخدمات مع المتطلبات ويجب أن يكون هناك مستوى مناسب من الموارد الضمان أن تكون عملية المراقبة والقياس مناسبة للنشاط وأن تقدم نتائج صحيحة وموثوقا بها. ومن المهم أيضا ضمان الحفاظ على الموارد اللازمة للمراقبة أو القياس عند مستوى يلائم الغرض. ويجب الاحتفاظ بالمعلومات السجلات الموثقة على نحو ملائم.</p>	<p>7.1.5 المراقبة والقياس 7.1.5.1 معلومات عامة</p>
<p>السجلات الموثقة الشاملة والمحفوظة جيدة هي مفتاح الوفاء بمتطلبات هذا القسم الفرعي</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على توفير الثقة في أن معدات القياس قد تم معايرتها وفقا لمعايير القياس الدولية أو الوطنية ويجب أن يكون هناك أيضا إمكانية تتبع موثقة، تبين بوضوح متى وكيف تم معايرة المعدات وفق أي معيار. أما "متى"، فيمكن أن يكون هذا على فترات محددة، أو قبل الاستخدام ويسلط هذا القسم الفرعي الضوء على الحاجة إلى حماية معدات القياس من الأضرار، وضمان سلامتها المستمرة وينص هذا القسم الفرعي على أنه في حالة عدم وجود معاير وطنية أو دولية، يجب أن تكون لدي - المؤسسة معلومات موثقة توضح بالتفصيل الأساس المستخدم لمعايرة أداة القياس أو التحقق منها كما ينص هذا القسم الفرعي على الإجراءات اللازم اتخاذه إذا تبين أن المعدات غير صالحة للغرض.</p>	<p>7.1.5.2 إمكانية تتبع القياس</p>
<p>ترتبط الحاجة المستمرة لإعادة تقييم احتياجات المؤسسة وتحديدها، ارتباطا وثيقا بالمتطلبات الأخرى للمعيار : 9001 ISO 2015 9001 فالقسم (4.1) يتناول مثلا سياق المؤسسة داخل البيئة التي تعمل فيها. ونظرا إلى تغير تلك البيئة، من الضروري ضمان الحفاظ على المعرفة المؤسسية المناسبة أو اكتسابها واستخدام أداة المسح البيئي والتذييل (1) على أساس مجدول (سنوية مثلا، قبل عملية التخطيط في المؤسسة يوفر فرصة ممتازة لإعادة تقييم مستوى المعرفة المؤسسية وتتاح فرصة أخرى لإرساء المعرفة المؤسسية أو إعادة تقييمها عند تحديد احتياجات العملاء. انظر الأقسام الفرعية (5.1.2 و 8.2.2 و 8.3.6 و 9.1.2).</p> <p>ويمثل إجراء التسليم الاستلام " العام الوارد في التذييل 21، أداة مفيدة للمعرفة المؤسسية، مثل التوصيف الوظيفي المحدث، والخرائط التنظيمية، وإجراءات التشغيل الموحدة، وصفحات الويب الداخلية، والتدريب التجديدي، وبروتوكول الاتصالات الداخلية السليم ويوفر القسم (8.4) الفرصة</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على ضمان أن تقوم المؤسسة بتحصيل المعرفة والحفاظ عليها، مما يدعم العمليات ويضمن جودة المنتجات والخدمات ويشدد على ضرورة ضمان أن تكون المعرفة معاصرة، بحيث تعكس الاحتياجات والاتجاهات الراهنة؛ وإذا لم يكن الأمر كذلك، ينبغي الحصول على معرفة إضافية وتقديم ملاحظتان مرتبطتان بالقسم الفرعي توضيحا لما هي المعرفة المؤسسية، وهذه المعرفة يمكن أن تستند إلى مصادر داخلية وخارجية</p>	<p>7.1.6 المعرفة المؤسسية</p>

<p>المؤسسة للنظر في المعرفة اللازمة "داخل المؤسسة" التأثير على العمليات الخارجية ومراقبتها. وقد يتطلب ذلك تدريباً مناسباً لموظفي معينين.</p>		
<p>يعرف المعيار (ISO 9000 : 2015) الكفاءة بأنها القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة. وبعد تحديد مستوى الكفاءة المطلوبة لكل منصب في نظام إدارة الجودة، من المفيد إجراء تحليل بسيط للاحتياجات الكفاءة لكل موظف. فهذا التحليل سيقدم لنظام إدارة الجودة عرضاً عاماً شاملاً لملمح الكفاءات، ويوفر أدلة ممتازة لعمليات المراجعة ويقدم التذييل 10 قالب نموذجية بسيطة للتكيف مع هذا الغرض.</p> <p>وبمجرد تحديد المستوى المطلوب من الكفاءة، ينبغي استعراض وثائق التوصيف الوظيفي لكل وظيفة وتعديلها حسب الاقتضاء، لكي تعكس المتطلبات.</p> <p>وهناك أيضاً ميزة في إنشاء فترة الاستعراض الكفاءة (كل 3 سنوات مثلاً). ولدى المنظمة (0) أطر للكفاءة، ويمكن الاطلاع على تفاصيلها من خلال صفحة الكفاءات التابعة للمنظمة:</p> <p>http://www.wmo.int/pages/prog/dra/etrp/competencies.php</p>	<p>يمثل إنشاء وتوثيق مستويات الكفاءة قسماً أساسياً، وهو عنصر أساسي للمؤسسة وبمجرد تحديده، يجب على المؤسسة حينئذ التأكد، من خلال التعليم أو التدريب أو الخبرة المناسبة، أن الموظفين لديهم الكفاءة وإذا كان لا بد من اكتساب الكفاءة، يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات المناسبة للقيام بذلك. ويلزم توثيق تقييم متابعة فعالية الإجراءات المتخذة كما يلزم أدلة موثقة على الكفاءة ومن المهم أن نلاحظ أن الأشخاص الذين يقومون بأعمالهم تحت مراقبة نظام إدارة الجودة" يشملون المقاولين وموظفي مقدمي الخدمات الخارجيين الذين أسند إليهم العمل في الخارج. كما يشير القسم الفرعي (8.4.3) تحديداً إلى ذلك في الفقرة الفرعية (ج).</p>	<p>7.2 الكفاءة</p>
<p>تقتضي متطلبات هذا القسم أن من واجب نظام إدارة الجودة أن يضمن إحاطة "جميع الأشخاص الذين يقومون بأعمالهم بموجبه" إحاطة كاملة بنظام إدارة الجودة وسيكون من الحكمة إدراج هذه المتطلبات في عملية تعريف الموظفين الجدد (بما في ذلك المقاولون)، بنظام إدارة الجودة. وسيكون من العملي أيضاً توثيق هذه العملية التعريفية، والتأكد من أن الأشخاص المستفيدين منهم يوقعونها، لعدة أسباب، منها وجود أدلة المراجع ومن الواضح أن هذا يتطلب أيضاً درجة جيدة من الحس السليم، من حيث مستوى المشاركة والتأثير المحتمل الذي قد يمارسه الموظفون المتعاقدون على نظام إدارة الجودة ويمثل الإجراء العام التسليم الاستلام"، الوارد في التذييل 21، أداة قيمة لاستخدامها.</p>	<p>رفعت مسألة التوعية لتصبح قسماً قائماً بذاته. وتجدر الإشارة أيضاً، كما هو الحال في القسم (2.7) إلى أن ذلك يسري على جميع الأشخاص الذين يقومون بأعمال تحت مراقبة نظام إدارة الجودة. وتنص تكون الفقرات الفرعية (أ) - (د) من الفقرة على أن الموظفين على علم بسياسة الجودة وأهداف الجودة، وبمساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة، وبالأثار المترتبة على عدم المطابقة.</p>	<p>7.3 التوعية</p>
<p>إعداد خطة اتصالات لنظام إدارة الجودة يساعد كثيراً في تلبية متطلبات هذا القسم ويمكن بسهولة تحديد خطوط الاتصال الداخلية الخارجية إذا تم إنشاء نظام إدارة واضح. ويمكن أيضاً الحصول على معلومات إضافية عن الاتصالات الداخلية في اتفاقات مستوى الخدمة بين الإدارات والبرامج وينبغي أن تشمل الاتصالات الخارجية الاتصالات القائمة على العقود والمعلومات المتعلقة بحالة الخدمة (على الموقع الشبكي). ويرد في التذييل 11 مثال لخطة الاتصالات التخطيطية كقالب نموذجي للتكيف إذا لزم الأمر.</p>	<p>يركز هذا القسم على جميع الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بنظام إدارة الجودة في المؤسسة ويبين هذا القسم بوضوح، في الفقرات الفرعية (أ) - (ها)، متطلبات محددة للتواصل الداخلي والخارجي. وتجدر الإشارة إلى أن هناك قسماً فرعياً للاتصال خاصة بالعملاء (8.2.1) وهو ما يحتاج أيضاً إلى معالجة.</p>	<p>7.4 الاتصالات</p>
<p>لم يعد هناك اشتراط صريح بوجود دليل الجودة وفقاً لمتطلبات (ISO 9000 : 2008) ومع ذلك، فقد أظهرت التجربة أن مشغلي نظم إدارة الجودة الناضجة قد أعربوا عن رغبة قوية في الحفاظ على دليل الجودة، لأنه أداة تعريفية مثالية، ويوفر خارطة طريق لكيفية عمل نظام إدارة الجودة. ومن شأن إجراء توثيق المعلومات أن يكون مفيداً أيضاً واستعراض مرجع الجودة الحالي لعام 2008 وتعديله، حسب</p>	<p>يتضمن القسم الفرعي (7.5.1) جميع المعلومات الموثقة التي تم تحديدها كمتطلب للمعيار (ISO 9000 : 2015) واللائمة لتشغيل نظام إدارة الجودة بشكل فعال ويشير القسم الفرعي إلى أن مدير المعلومات الموثقة يمكن أن يختلف بين نظم إدارة الجودة بسبب حجمها وتوقيتها ومنتجاتها وخدماتها وكفاءة</p>	<p>7.5 معلومات موثقة</p> <p>7.5.1</p>

<p>الاقتضاء، ليعكس متطلبات عام 2015، يعود بالفائدة على المستعرض بإعطائه فهما وتقديرا أفضل للمعيار الجديد. وفي المراحل المبكرة من التطوير والتنفيذ، يختار نظام إدارة الجودة صفحات ويب مخصصة لإدارة الجودة تحل محل مرجع الجودة، وقد أثبتت هذه الصفحات فعاليتها ويجب أن نتذكر أن أي معلومات موثقة على شبكة الإنترنت، ولا سيما العمليات التشغيلية، تحتاج إلى أن تكون آمنة. ومن الضروري تماما لنظام إدارة الجودة إعداد عملية موثقة مفصلة تحدد بوضوح هيكل سلطة تغيير العمليات (وخاصة على الإنترنت) وإخطار أصحاب الشأن...</p>	<p>الموظفين.</p>	<p>معلومات عامة</p>
<p>استخدام لوحات التحكم في الوثائق، واستخدام رؤوس الصفحات وتذييلاتها، أمر مثالي لتحديد الوثيقة. وتتطلب صفحات إدارة الجودة على الإنترنت أيضا تحديد استيفاء الوثيقة وتحديثاتها، ومعلومات عن ذلك. وينبغي إدراج هذه العناصر في أي تصميم صفحة ويب الإدارة الجودة</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على ضمان تحديد المعلومات الموثقة، التي يتم إنشاؤها أو تحديثها بشكل مناسب، وضمان وصفها، واستعراضها واعتمادها. وتبين الفقرات الفرعية (أ) - (ج) المتطلبات بوضوح.</p>	<p>7.5.2 الإنشاء والتحديث</p>
<p>يركز المراجعون على التراخيص بالوصول إلى الوثائق، والأهم من ذلك، على من لديه السلطة لتغيير أو اعتماد التغييرات على الوثائق. ويجب أن يسجل في الوثائق بوضوح من الشخص الذي لديه سلطة إجراء التغييرات واعتمادها، ويسجل ذلك في لوحة التحكم في الوثيقة. وهذا يشمل أيضا التحقق من المعلومات الموثقة للتأكد من أنها محدثة ومحمية من الاستخدام غير السليم والحفاظ على سلامة الوثائق يشمل الوثائق الإلكترونية، مثل صفحات wiki. ولذلك، يجب توضيح المعلومات الموثقة في البيئة القائمة على الإنترنت، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالوثائق التشغيلية، مثل الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.</p>	<p>تحدد الفقرات الفرعية في القسمين الفرعيين (7.5.3.1) و (7.5.3.2) بوضوح المتطلبات من حيث مراقبة الوثائق. وتشير الفقرات الفرعية أيضا إلى أن المعلومات الموثقة من مصادر خارجية، والتي تستخدم كجزء من تخطيط وتشغيل نظام إدارة الجودة، يجب تحديدها والتحكم فيها.</p>	<p>7.5.3 مراقبة المعلومات الموثقة</p>
<p>القسم 08 – العملية</p>		
<p>تلميحات موارد</p>	<p>ملاحظات إرشادية</p>	<p>المتطلبات</p>
<p>يمكن للمعلومات التي تم الحصول عليها من أداة المسح البيئي (التذييل 1) أن توفر مدخلات مفيدة لمعالجة هذه ويمكن أن توفر مصفوفة العمليات المقترحة في التذييل 3 مدخلات مفيدة في كيفية تلبية المتطلبات وينبغي التأكد من أن أي مخاطر محددة تظهر في سجل المخاطر المقترح (انظر التذييل 9) مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج، يمكن أن تشكل تحديات فريدة يتم تناولها في القسم (8.4).</p>	<p>يوضح هذا القسم متطلبات التخطيط للعمليات وتنفيذها ومراقبتها ويرتبط هذا الشرط ارتباطا وثيقا بالمتطلبات الواردة في عدة أقسام، ولا سيما الأقسام (4.4 و 6 و 8.4)</p>	<p>8.1 التخطيط التشغيلي والمراقبة</p>
<p>تمثل تلبية احتياجات العملاء المحددة هدفا رئيسيا، ولذلك من الضروري تحديد وفهم احتياجات قاعدة عملاء نظام إدارة الجودة بشكل واضح. ويمكن أيضا على سبيل المثال العثور على العملاء داخل مؤسسة ما، وهناك طرق مختلفة للوصول إلى المعلومات عن المنتجات والخدمات. ويعد توفير المنتجات والخدمات على شبكة الإنترنت أمرا شائعة بالنسبة للطيران. ويوصى بشدة بأن يتم، على أقل تقدير، إعداد سجل بسيط للزبائن يحدد أسماء العملاء والقطاعات المجتمعية التي ينتمون إليها (على سبيل المثال قطاع الطيران أو القطاع البحري أو الزراعي أو العام، والمنتجات والخدمات التي يوفرها نظام إدارة الجودة للعملاء، وتواتر استعراض</p>	<p>يركز القسم الفرعي (8.2.1) على تواصل نظام إدارة الجودة مع العملاء وهناك صلة واضحة بين القسم الفرعي 5.1.2 والقسم 8.2.1. وتحدد الفقرات الفرعية من القسم الفرعي (8.1.2) بوضوح متطلبات التواصل مع العملاء.</p>	<p>8.2 المتطلبات الخاصة بالمنتجات والخدمات 8.2.1</p>

<p>احتياجات العملاء. ومن المهم لجميع الموظفين المشاركين في تقديم المنتجات والخدمات أن يكون لديهم فهم للأثار المحتملة الإيجابية والسلبية على عمليات العملاء ويقدم التذييل 6 قالب نموذجية بسيطة لهذا الغرض. وقيام بعض نظم إدارة الجودة بإعداد قواعد بيانات شاملة أمر محل التقدير، ولا يعتبر النموذج في هذه الحالة إلا كنقطة انطلاق ومن الاستراتيجيات الرئيسية للاتصال بالعملاء الاستعراض المجدول للمنتجات والخدمات الحالية المقدمة ويوصى بشدة بوضع جدول زمني للاستعراض وتوثيقه وبصرف النظر عن كون هذا الجدول الزمني أداة تخطيط مفيدة، فإنه له فائدة إضافية هي تقديم أدلة لأغراض المراجعة وهناك فائدة كبيرة في إدماج المتطلبات التي ينص عليها القسم الفرعي (8.2.1) في خطة الاتصالات التذييل 11.</p>		<p>التواصل مع العملاء</p>
<p>يتيح إعداد السجلات المقترحة للعملاء (انظر التذييل 6) فرصة مثالية لتلبية متطلبات هذه القسم الفرعي.</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على تحديد المتطلبات الخاصة بالمنتجات والخدمات للعملاء. وتبين الفقرات الفرعية المتطلبات بوضوح ومن الأهمية بمكان تحديد أي متطلبات قانونية وتنظيمية منطبقة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة ومن الأهمية بمكان أيضا ضمان أن نظام إدارة الجودة يمكن أن يلبي المطالبات الخاصة بالمنتجات والخدمات التي يعترزم تقديمها، حفاظا على مصداقيته</p>	<p>8.2.2 تحديد المتطلبات الخاصة بالمنتجات والخدمات</p>
<p>كما ذكر سابقا، يوصى بشدة بإجراء استعراضات موثقة ومجدولة لمتطلبات العملاء الخاصة بالمنتجات والخدمات، ويمكن أن تكون هذه الاستعراضات مفيدة ويتيح إعداد سجلات العملاء المقترحة (انظر التذييل 6)، والتفاعل اللاحق مع العملاء، فرصة مثالية لتلبية متطلبات هذه القسم الفرعي ويرى أن تحديد العميل، عندما يكون الجمهور العام هو العميل، مسألة صعبة. ومع ذلك، فإن النهج المبتكرة، مثل الاجتماعات وجها لوجه وأفرقة الدراسة المحددة ومجموعات المستخدمين، تقدم ملاحظات ومدخلات قيمة لتلبية متطلبات هذه القسم الفرعي ويمكن أيضا الحصول على تعليقات مفيدة من الدراسات الاستقصائية على الإنترنت، والتي يمكن إعدادها للحصول على تعليقات الجمهور المجتمع، أو على تعليقات أفرقة الدراسة، ويوصى بشدة بأن تولى عناية كبيرة جدا في إعداد أدوات الاستقصاء لضمان توفير مستوى التغذية المرتدة المطلوب</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على تحديد متطلبات منتجات وخدمات العملاء. وتبين الفقرتان الفرعيتان في القسمين الفرعيين (8.2.3.1 و 8.2.3.2) بوضوح المتطلبات وتنص المتطلبات على أن نظام إدارة الجودة يحتاج إلى استعراض لضمان أنه يمكن أن يوفر المنتجات والخدمات قبل الالتزام بتقديمها. وتسلط الفقرة الفرعية (ب) الضوء على أنه ينبغي النظر في أي متطلبات لم يحددها العميل صراحة، ولكن يعرف أنها ضرورية حتى يكون المنتج أو الخدمة مناسبة للغرض ويلبي احتياجات العملاء من المهم توثيق جميع استعراضات متطلبات العملاء والاحتفاظ بها، وإبلاغ أصحاب الشأن المعنيين بأي تغييرات في المتطلبات الخاصة بالمنتجات</p>	<p>8.2.3 استعراض متطلبات المنتجات والخدمات</p>
<p>يمكن أن تكون مسألة إخطار أصحاب الشأن الرئيسيين بشأن التغييرات في المتطلبات، وخاصة الموظفين الذين يقدمون المنتجات والخدمات، أمرا مثيرا للنزاع. فعلى سبيل المثال، في إطار بيئة العمل التي تعمل بنظام النوبات على مدار 24 ساعة، لن تتاح دائمة الفرصة للمديرين لنقل المعلومات المتعلقة بأي تغييرات تشغيلية على المنتجات والخدمات، وجها لوجه والإخطار عن طريق البريد الإلكتروني هي إحدى الطرق المستخدمة بشكل متكرر في البيئة التشغيلية اليوم. وتتبع البريد الإلكتروني عن طريق "طلب إيصال بالاستلام" و/ أو "طلب إيصال بالقراءة"، خيار متاح. ومع ذلك، لا يضمن ذلك أن المتلقي، على الرغم من تلقيه البريد</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على الإجراءات التي يجري اتخاذها عند تغيير المتطلبات لضمان إبلاغ أصحاب الشأن الرئيسيين.</p>	<p>8.2.4 التغييرات المدخلة على المتطلبات الخاصة بالمنتجات والخدمات</p>

<p>الإلكتروني، قد قرأ وفهم التغييرات التي يمكن أن تكون هامة للغاية في بيئة التشغيل ويمكن أن تتسبب المشاكل الحوادث الناجمة عن عدم إجراء تغيير تشغيلي هام في حدوث عواقب وخيمة، خاصة إذا كان الموظف الذي أصدر المنتج قد تلقى إخطارا بالبريد الإلكتروني. سيكون من الصعب على المدير المشرف الذي أرسل إخطارا بالتغيير أن يؤكد أن التغيير المطلوب قد فهمه الموظف الذي أصدر المنتج.</p> <p>ويمكن القول بأن تلقي البريد الإلكتروني وفهم التغييرات المطلوبة، أو طلب إيضاح بشأنها، أمر يمكن توقعه نظرا لحرية الموظف في إصدار المنتج. ومع ذلك، يجب أن تؤخذ العوامل البشرية في الاعتبار، والموظفون الإداريون المشرفون وموظفو العمليات يمكن أن يكونوا عرضة لهذا الخطر، خاصة إذا كان هناك استعلام أو تحقيق يتعلق بوقوع حادث ما. ويوصى بشدة بإيلاء الاعتبار الواجب لكيفية معالجة هذه المسألة وسيناريو الحادث المحتمل (المشار إليه أعلاه) يمكن معالجته من خلال استخدام سجل للقراءة. فعندما يرسل المدير المشرف رسالة بالبريد الإلكتروني تشير إلى تغيير في المنتج أو الخدمة، يعطى الموظفون العاملون في نوبات العمل عددا محددا من الأيام للتوقيع على سجل قراءة بسيط يقر بأنهم قد قرأوا وفهموا التغيير (ات) المطلوب (ة). ويتعين على المشرفين على النوبات أن يتأكدوا من حالة سجل النوبة في كل نوبة، ومن أن كل موظف في الخدمة قد قرأ الرسالة ووقع عليها ويوصى بشدة أن يعلن عن التغييرات في وقت مبكر، لإعطاء الموظفين ما يكفي من الوقت للتحضير. وفي بعض الأحيان، قد يكون مجرد الإبلاغ عبر البريد الإلكتروني ليس كافيا، ويكون عقد دورة تدريبية هي أنسب وسيلة ويوفر ما سبق إجراءات أساسية فعالة تلبى متطلبات المراجعة بموجب هذا القسم</p>		
<p>يرى أن نظام إدارة الجودة المستخدم لتصميم وإعداد المنتجات في بيئة المنظمة (WMO) والمرافق الوطنية (NMHSS) للأعضاء، قد يمون مختلفا عن نظم إدارة الجودة الأخرى. ومع ذلك، فإن هذا القسم والأقسام الفرعية المرتبطة به يوفران إطارا مفيدا لأنشطة الإعداد والتصميم ومع ذلك، فإن نظام إدارة الجودة الذي يضع قوالب نموذجية محددة لتلبية الاحتياجات، سيحتاج إلى ضمان أن هذه الاحتياجات تتضمن جميع متطلبات هذا القسم (في مجملها). ولتلبية المتطلبات، يوصى بشدة باعتماد نهج قالب نموذجي للمشروع.</p>	<p>يركز هذا القسم على إنشاء وتنفيذ نظام إدارة الجودة، والحفاظ على عملية لتصميم وإعداد مناسبة لتقديم المنتجات والخدمات.</p>	<p>8.3 تصميم وإعداد المنتجات والخدمات 8.3.1 معلومات عامة</p>
<p>وهناك برمجيات تجارية "متاحة بدون قيود" (على سبيل المثال، PRINCE2) يمكن تكييفها بسهولة لهذا الغرض. وينبغي إنشاء عملية مراقبة المشروع، وتسليط الضوء بوضوح على مرحلتها التحقق والاعتماد ويأتي الاعتماد بعد التحقق لإثبات النجاح العملي لتصميم منتج أو خدمة ما. وكلما زادت المخاطر المقترنة بالمنتج، زاد اتساع عملية الاعتماد ودور هذا الدليل ليس توفير منهجيات للاعتماد والتحقق. غير أنه يشجع بقوة اعتماد منهجيات حديثة للاعتماد والتحقق للمساعدة في الوفاء بمتطلبات هذه الأقسام. ويمثل الموقع الشبكي للمنظمة (WMO) مصدرا مفيدا للمعلومات المتعلقة بالتحقق ويقدم التذييل 12 بعض القوالب النموذجية</p>	<p>تحدد الفقرات الفرعية من هذا القسم الفرعي بوضوح متطلبات تخطيط التصميم والإعداد.</p>	<p>8.3.2 تخطيط التصميم والإعداد</p>
<p>تحدد الفقرات الفرعية من هذا القسم الفرعي بوضوح متطلبات تخطيط التصميم والإعداد.</p>	<p>تحدد الفقرات الفرعية من هذا القسم الفرعي بوضوح متطلبات تخطيط التصميم والإعداد.</p>	<p>8.3.3 مدخلات التصميم والإعداد</p>
		<p>8.3.4 ضوابط الإعداد والتطوير</p>
		<p>8.3.5 مخرجات التصميم والإعداد</p>

<p>الأساسية التي يمكن تكييفها بسهولة للمساعدة في تلبية وتوثيق متطلبات هذا القسم وأقسامه الفرعية</p>	<p>تحدد الفقرات الفرعية من هذا القسم الفرعي بوضوح متطلبات إدخال تغييرات على التصميم والإعداد.</p>	<p>8.3.6 التغييرات في التصميم والإعداد</p>
<p>تتطلب المتطلبات الواردة في هذا القسم نهجا منظمة تتناول كيفية تلبيةها. ولتيسير ذلك، أعد سجل لمقدمي الخدمات الخارجيين (انظر التذييل 13). وبالنظر إلى الطبيعة الشاملة للسجل، فإنه يوفر فرصة مثالية لتلبية متطلبات هذا القسم. وإعداد سجل مقدمي الخدمات الخارجيين عملية مفيدة، وبمجرد الانتهاء منها، فإن الصيانة المستمرة لن تتطلب سوى استعراض دوري بسيط وقد ثبت أن السجل أداة مفيدة لتسليط الضوء على إدراك وفهم عمليات أنشطة نظام إدارة الجودة، كما أنه يوفر أساسا ممتازا لبناء سجل مفيد من المعلومات لتقديمها كدليل للمراجعة</p>	<p>يركز هذا القسم على ضمان أن العمليات أو المنتجات أو الخدمات المقدمة من الخارج تلي متطلبات نظام إدارة الجودة وهو يفرض متطلبات واضحة على نظام إدارة الجودة لضمان أن تلبية العمليات أو المنتجات أو الخدمات المقدمة من الخارج متطلبات نظام إدارة الجودة ومن الضروري أيضا تحديد معايير لتقييم واختيار مقدمي الخدمات الخارجيين، ومراقبة وتقييم أدائهم ويجب أن يحتفظ نظام إدارة الجودة بالمعلومات الموثقة كدليل على تقييم مقدم الخدمة الخارجي.</p>	<p>8.4 مراقبة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة من الخارج.</p> <p>8.4.1 معلومات عامة</p>
<p>يمكن أن يؤدي سجل مقدمي الخدمات الخارجيين (انظر التذييل 13) دورا رئيسيا في ضمان تلبية هذه المتطلبات وتوثيقها بشكل مناسب وقد تشمل آليات المراقبة مراجعة المنتجات عند التسليم، واختبارات قبول الموقع، ومراجعة الموردين، وما إلى ذلك. وإذا كانت عمليات مراجعة الموردين مطلوبة، ينبغي إدراج ذلك في العقود المبرمة مع الموردين. وهناك قسم داخل سجل مقدمي الخدمات الخارجيين يركز على المراقبة</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على نظام إدارة الجودة الذي يحدد نوع ونطاق المراقبة المطبقة على مقدمي الخدمات الخارجيين. وتحدد الفقرات الفرعية من القسم الفرعي (8.4.2) بوضوح متطلبات نوع ونطاق المراقبة المطبقة</p>	<p>8.4.2 نوع ونطاق المراقبة</p>
<p>يمكن أن يؤدي سجل مقدمي الخدمات الخارجيين (انظر التذييل 13) دورا رئيسيا في ضمان تلبية هذه المتطلبات وتوثيقها بشكل مناسب وهناك قسم داخل سجل مقدمي الخدمات الخارجيين يركز على المعلومات التي يتعين إرسالها إلى مقدمي الخدمات الخارجيين. يقع ضمن التوثيق "معلومات خارجية" ومن المفيد النظر في إعداد "اتفاقية مستوى الخدمة" لتحديد بوضوح مستوى الخدمة المتوقع من مقدم الخدمة، ولاسيما جوانب الخدمة بما في ذلك الجودة وتوافرها</p>	<p>يبين هذا القسم الفرعي والفقرات الفرعية المصاحبة بوضوح المتطلبات الخاصة بالمعلومات التي يتعين على نظام إدارة الجودة إرسالها إلى مقدمي الخدمات الخارجيين.</p>	<p>8.4.3 معلومات لمقدمي الخدمات الخارجيين</p>
<p>ستوفر المعلومات التي تم الحصول عليها في تلبية متطلبات الأقسام الأخرى وأقسامها الفرعية مدخلات مفيدة في تلبية متطلبات هذه القسم وعلى وجه الخصوص، فإن استكمال القالب النموذجي لسجلات العملاء التذييل 6 وسجل مقدمي الخدمات الخارجيين والتذييل 13 سيوفر مدخلات ممتازة لتلبية متطلبات هذا القسم، وأدلة لأغراض المراجعة.</p>	<p>يطلب القسم الفرعي (8.5.1) من نظام إدارة الجودة مراقبة الطريقة المستخدمة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات. وتبين الفقرات الفرعية بوضوح متطلبات مراقبة الإنتاج وتقديم الخدمات وتجدر الإشارة إلى أن هذا القسم مرتبط ارتباطا وثيقا ببعض الأقسام الأخرى (وأقسامها الفرعية، بما في ذلك الأقسام (5.2 و 7.1 و 7.2 و 7.4 و 8.2)</p>	<p>8.5 الإنتاج وتقديم الخدمات</p> <p>8.5.1 مراقبة الإنتاج وتقديم الخدمات</p>
<p>ستكون غالبية المؤسسات داخل مجتمع المنظمة (WMO) قادرة على أن تظهر بوضوح تلبية متطلبات هذا القسم الفرعي فيما يتعلق بمنتجاتها التشغيلية التي لها نسق محدد. وهذا ممكن عادة بحلول تاريخ ووقت توزيع المنتج. وفي مجال الطيران، فيما يتعلق بالإحاطة الشفوية للرحلة عبر الهاتف، فإن وجود نظام تسجيل يساعد على تلبية المتطلبات وتشمل الممارسة الشائعة الآن أيضا رقم رمز تعريفي فريدا لكل منتج يوزع. وبمجرد توزيع المنتج وحفظه في الأرشيف، ينبغي أن يكون</p>	<p>يجب أن يتضمن نظام إدارة الجودة عملية لتحديد المخرجات وإمكانية تتبعها، من أجل التمكين من إثبات المطابقة مع المتطلبات وهناك حاجة إلى أن يكون نظام إدارة الجودة قادرة على تحديد حالة المخرجات من حيث متطلبات المراقبة والقياس في جميع مراحل الإنتاج المحددة.</p>	<p>8.5.2 تحديد الهوية وإمكانية التتبع</p>

<p>من السهل نسبيا تتبعه وكخطوة أولى لتلبية متطلبات هذه القسم الفرعي، يوصى بشدة باستعراض جميع المنتجات التشغيلية لضمان سهولة تحديد هويتها وتتبعها. وإذا لم يتم التعرف على أي منتج أو تتبعه بسهولة، ينبغي اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة الوضع ويوصى بشدة أن يتم إيجاد حل آلي إلكتروني لتعزيز تحديد الهوية والتتبع. ويمكن أن ينطوي ذلك على استخدام أرقام فريدة لمراقبة الوثائق، أو معلومات رأس الصفحة وتذييلها، أو تنسيق المنتجات بحيث تتضمن أرقاماً تعريفية فريدة.</p>		
<p>رغم أن هذا القسم الفرعي واضح نسبياً، فثمة جانب ما بشأن ممتلكات العميل ومقدم الخدمة الخارجي، يتناول التفاصيل الشخصية لكل منهما، بما في ذلك الأسماء والعناوين وتفاصيل الاتصال وضرورة إحاطة هذه المعلومات (الممتلكات) بالسرية ينبغي أن تمثل أولوية عالية لنظام إدارة الجودة. وإذا لم تكن محمية بشكل مناسب، ينبغي اتخاذ خطوات فورية للقيام بذلك. على سبيل المثال، عن طريق وضع كلمة السر للموظفين المصرح لهم بالوصول إلى هذه المعلومات.</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على مسؤوليات نظام إدارة الجودة من حيث الحرص على ممتلكات العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين يجب أن يضمن نظام إدارة الجودة أن ممتلكات أي عميل أو مقدم خدمة خارجي، تقدم ليستخدمها نظام إدارة الجودة، يتم تحديدها والتحقق منها وحمايتها، والمحافظة عليها من الضياع أو التلف.</p>	<p>8.5.3 ممتلكات العملاء أو مقدمي الخدمات الخارجيين</p>
<p>الممارسات والإجراءات الواضحة والموجزة والموثقة توثيقة جيدة تساعد بشكل كبير على تلبية متطلبات هذا القسم الفرعي</p>	<p>يطلب هذا القسم الفرعي من نظام إدارة الجودة حفظ مخرجاته أثناء الإنتاج وتقديم الخدمات، لضمان توافرها مع المتطلبات وتعطي الملاحظة الواردة في هذا القسم الفرعي أمثلة على الحفظ توفر إرشادات لتلبية المتطلبات</p>	<p>8.5.4 الحفظ</p>
<p>ال قالب النموذجي لسجلات العملاء أداة مفيدة لتلبية متطلبات هذا القسم. ويمكن وضع المعلومات المتعلقة بأنشطة ما بعد التسليم في عمود المنتجات والخدمات الواردة، وأي متطلبات محددة، وضوابط وأنشطة ما بعد التسليم (انظر التذييل 6).</p>	<p>يبين هذا القسم الفرعي والفقرات الفرعية المرتبطة به بوضوح متطلبات أنشطة ما بعد التسليم.</p>	<p>8.5.5 أنشطة ما بعد التسليم</p>
<p>الإذن بإدخال تغييرات هو حتماً "مسار جيد" يمكن أن يتبعه المراجعون. ولذلك، فمن الضروري أن تكون هناك إجراءات موثقة جيداً تطبق على الإذن بالتغييرات ومراقبتها والتغيير هو دائماً مرحلة تزيد فيها المخاطر. ولذلك، فمن الموصى به إجراء تحليل للمخاطر مقدماً.</p>	<p>يركز هذا القسم الفرعي على مراقبة التغييرات التي تضمن استمرارية المنتجات أو الخدمات في تلبية المتطلبات المحددة ويتمثل أحد العناصر الرئيسية القسم في الإذن بالتغييرات.</p>	<p>8.5.6 مراقبة التغييرات</p>
<p>من الضروري أن تكون هناك ممارسات وإجراءات موثقة جيداً تحدد بوضوح، حسب الاقتضاء، الموافقة على إصدار المنتجات</p>	<p>يتطلب هذا القسم أن يكون لنظام إدارة الجودة ممارسات وإجراءات موثقة جيداً تطبق على إصدار المنتجات والخدمات كما أن القسم صلة قوية بالقسم الفرعي (8.5.2)</p>	<p>8.6 إصدار المنتجات والخدمات</p>
<p>مهما كانت جديّة نظام إدارة الجودة، فإن العمليات لا تجري دائماً وفقاً للخطة المحددة، وقد تؤدي إلى منتجات غير مطابقة. وينبغي أن يكون لنظام إدارة الجودة آليات مراقبة لضمان التأكد من أن أي منتجات أو خدمات غير مطابقة يتم تحديدها وتصحيحها. ومفتاح هذا القسم هو الطريقة التي يتم بها تحديد عدم المطابقة وتسجيلها. ومن الموصى به الاحتفاظ بسجل، أو شيء مماثل، تدون فيه حالات عدم المطابقة، وهذا يمكن أن يساعد على تحديد المشاكل المتكررة. ففي بيئة عمل تدار بنظام النوبات، ويشغل فيها عدد من الناس نفس الوظيفة، يمثل هذا السجل أداة حيوية في نظام إدارة الجودة لإبلاغ الموظفين بالمنتجات غير المطابقة وعادة ما يواجه الموظفون المشاكل الداخلية نتيجة للتحليل في الوقت الفعلي، أو للحوادث المبلغ عنها (على سبيل المثال، نظام إدارة</p>	<p>يركز هذا القسم على تحديد أي منتجات أو خدمات لا تتوافق مع المتطلبات المنشودة وتشمل المتطلبات أيضاً وضع ضوابط لضمان عدم تسليم المنتجات غير المطابقة للعميل، أو منع استخدامها بشكل غير مقصود وعند تحديد المنتجات غير المطابقة، يجب على نظام إدارة الجودة اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح وتوثيق عدم المطابقة.</p>	<p>8.7 مراقبة المخرجات</p>

<p>حوادث الطيران ضمن نظام إدارة السلامة، أو عمليات التفتيش، أو أنشطة الصيانة أو عمليات المراجعة، في حين تحدد المشاكل الخارجية بعد التحقق الذي يجري بعد التسليم أو ملاحظات العملاء ويوصي بشدة بأن يكون هناك إجراء يبين كيفية تحديد المنتجات غير المطابقة وتسجيلها، وكيفية تصحيح ذلك، والمسؤول عن الإجراء، وما هو الإجراء الذي ينبغي اتخاذه، وما هي السجلات التي يجب الاحتفاظ بها. ويرد في التذييل 14 نموذج لإجراء عدم المطابقة ولا ينبغي معالجة المشاكل كلها بنفس الطريقة. فقد تكون هناك عملية رسمية لمعالجة مسألة رئيسية، ولكن ينبغي أيضا أن تكون هناك عملية أخرى لمعالجة المسائل البسيطة. وينبغي أن تحدد إدارة كل مجال من مجالات العمل، بالتشاور الوثيق مع الموظفين، ما ينبغي اعتباره مشكلة رئيسية أو ثانوية، على أساس مستويات المخاطر المقررة، كما ينبغي تحديد وتوثيق الإجراءات العلاجية</p>	<p>غير المطابقة</p>
<p>القسم 09 – تقييم الاداء</p>	
<p>تلميحات وموارد</p> <p>من المهم توثيق نتائج تقييم أداء نظام إدارة الجودة والاحتفاظ به كدليل. وستوفر الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المنشأة بموجب القسم (6.2) مدخلات مفيدة في معالجة هذا القسم</p>	<p>ملاحظات إرشادية</p> <p>يركز القسم الفرعي (9.1.1) على تحديد ما يلزم مراقبته وقياسه، وكيفية تنفيذ هذه الأنشطة التأكد من صحة النتائج التي تم الحصول عليها وتبين الفقرات الفرعية ذات الصلة بوضوح متطلبات مراقبة نظام إدارة الجودة، وقياسه وتحليله وتقييمه.</p> <p>المتطلبات</p> <p>9.1 المراقبة والقياس والتحليل والتقييم</p> <p>9.1.1 معلومات عامة</p>
<p>الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو إرضاء أصحاب الشأن، وخاصة زبائننا. ويمكن القول إنهم السبب الأساسي لوجودها وسيساعد رضا العملاء في ضمان حصول المؤسسة على المستوى المناسب من التمويل. لذلك، من المهم الحصول على فهم واضح لمدى رضاهم عن المنتجات أو الخدمات المقدمة ولا يحدد المعيار (iso 9001 :2015) كيف يمكن لنظام إدارة الجودة الحصول على معلومات عن رضا العملاء، ولكنه يقدم أمثلة عن كيفية تحقيق ذلك (انظر الملاحظة تحت القسم الفرعي (9.1.2) ومع ذلك، فإنه يتطلب مراقبة المعلومات المتعلقة بتصورات العملاء عن المؤسسة، وبمدى تلبية توقعاتهم. ويجب أن يحدد نظام إدارة الجودة أفضل طريقة للقيام بذلك وتستخدم الدراسات الاستقصائية عادة لهذا الغرض، ولكن من الضروري أن تتضمن الأسئلة الصحيحة ويقدم التذييل 7 قالباً نموذجياً عاماً لاستقصاء تم استخدامه بنجاح لمعرفة رضا العملاء وأيا كانت الوسيلة التي يقررها نظام إدارة الجودة لتقييم رضا العملاء، ينبغي التأكد من أن الموظفين على بينة من الطرق المختارة، ومن أنها تطبق بشكل متسق.</p>	<p>يطلب هذا القسم الفرعي من نظام إدارة الجودة وضع ترتيبات لمراقبة مستويات رضا العملاء.</p> <p>9.1.2 رضا العملاء</p>
<p>من المرغوب فيه للغاية تقديم نتائج التحليل والتقييم في شكل موجز يمكن لأصحاب الشأن الرئيسيين فهمه بسهولة وينبغي أيضا إيلاء الاعتبار الواجب لاستعراض هذه النتائج في إطار جدول أعمال عملية استعراض إدارة الجودة الذي نوقش في القسم (9.3) وتوفر الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية المنشأة بموجب القسم (9.2) مدخلات مفيدة في معالجة هذا</p>	<p>يطلب هذا القسم الفرعي من نظام إدارة الجودة تحليل وتقييم البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها داخليا أو خارجيا وتوفر الفقرات الفرعية (أ) - (ز) إطاراً واضحة لما يلزم تقييمه</p> <p>9.1.3 التحليل والتقييم</p>

القسم		
<p>عملية المراجعة هي "الغراء" الذي يجمع عناصر نظام إدارة الجودة. وهي أداة أساسية يمكن لنظام إدارة الجودة استخدامها لضمان أنه عمل بفعالية ومن منظور المراجعة، فإن الجوانب الرئيسية لنظام إدارة الجودة هي العمليات والإجراءات. ومن الضروري تمام إجراء المراجعة بالتشاور الوثيق مع الموظفين الذين يودون الأنشطة الخاضعة للمراجعة ويوصى بشدة بأن يختار نظام إدارة الجودة الأساليب المناسبة والموظفين المناسبين للقيام بعمليات المراجعة الداخلية، إذ يمكن أن يتسبب للمراجعين غير المناسبين أو المدربين تدريباً ضعيفاً في إلحاق أضرار جسيمة بنظام إدارة الجودة. وكما أن نظام إدارة الجودة في مؤسسة ما ينضج وتتغير ممارساته وإجراءاته وأساليبه، فينبغي أن يكون الوضع هكذا أيضاً بالنسبة إلى نظام إدارة الجودة وينبغي أن تختار المؤسسة العملية المراجعة الموظفين المؤهلين تأهيلاً مناسباً، والذين يمتلكون السمات الشخصية والصفات المذكورة في المعيار (ISO 1911 :2011)</p> <p>فتشكيل فريق المراجعة يمثل في حد ذاته أحد عوامل النجاح الرئيسية. وينبغي بصفة عامة تفادي تضارب المصالح والمراجعة هي وسيلة لضمان توافق نظم و عمليات إدارة الجودة، وأن تصبح الأساليب الجديدة والمحسنة ممارسة طبيعية وهناك مؤشر جيد على أن نظام إدارة الجودة ينضج، هو ترحيب الموظفين بالمراجعة الداخلية لأنشطتهم. وينبغي إجراء جميع عمليات المراجعة بطريقة إيجابية وعلى نحو لا يمثل تهديداً لأحد؛ وإلا، فإنها ستكون مضيعة للوقت. وينبغي أن تساعد عمليات المراجعة في تحسين نظام إدارة الجودة، وألا يقتصر إجراؤها على تلبية متطلبات عملية إصدار الشهادات.</p> <p>ولا يحدد المعيار (ISO 9001 :2015) الأساليب التي يتعين استخدامها لإجراء المراجعة الداخلية. وعلى عكس عمليات مراجعة إصدار الشهادات، يقل الطابع الرسمي لعمليات المراجعة الداخلية، وينبغي تحديد مواعيدها وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة وأولوياته والموارد المتاحة والمخاطر المرتبطة بالعمليات. ولتسهيل عملية المراجعة الداخلية، ينبغي توثيقها في شكل إرشادات لجميع الموظفين ويرد في التذييل 15 عملية مراجعة داخلية عامة بيانية واسعة النطاق. والمراجعة الداخلية لا تقيم جميع جوانب نظام إدارة الجودة في وقت واحد، ولكنها تستخدم عينات من التوصيف الوظيفي، والإجراءات، والتعليمات، والعقود (اتفاقيات مستوى الخدمة)، والسياسات، والخطط، والمخططات التنظيمية، والرسوم البيانية، وما إلى ذلك، بما في ذلك الروابط بين هذه الوثائق. ومرونة الجدول الزمني للمراجعة عنصر حاسم في عملية المراجعة، وينبغي إعداد الجدول قبل أنشطة التخطيط والميزنة.</p> <p>وعلى سبيل المثال، ينبغي أن يضمن نظام إدارة الجودة، قبل شهر - شهرين من وضع الخطة التشغيلية السنوية، معالجة أي مسألة هامة حددت أثناء عملية المراجعة، كجزء من عملية التخطيط وينطبق نفس الشيء على عملية الميزنة. ويمكن أن تسلط نتائج المراجعة الضوء على المجالات التي تتطلب ضخ أموال التصحيح مسألة معينة وينبغي أيضاً تخطيط المراجعة الداخلية وتنفيذها قبل إجراء المراجعة الخارجية. ومع ذلك، ينبغي إجراؤها قبل إجراء المراجعة الخارجية بفترة كبيرة بغية توفير الأدلة للمراجع. وينبغي أن تكون جزءاً من الأنشطة اليومية لنظام إدارة الجودة.</p>	<p>يوفر القسمان الفرعيان (9.2.1 و 9.2.2) من هذا القسم، وما يتصل بهما من فقرات فرعية، إطاراً واضحة للإجراء عمليات المراجعة الداخلية</p>	<p>9.2 المراجعة الداخلية</p>
<p>مشاركة الإدارة العليا - بصفة رئيس على الأفضل - في اجتماعات استعراضات نظام إدارة الجودة (QMRMS)، أمر أساسي لنجاح نظام إدارة الجودة. ولذلك، من الضروري أن تشارك</p>	<p>يطلب القسم الفرعي (9.3.1) من الإدارة العليا أن تجري استعراضات لنظام إدارة الجودة على فترات زمنية محددة لضمان استمرار ملاءمة</p>	<p>9.3 استعراض الإدارة</p>

الإدارة العليا في مرحلة مبكرة في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الجودة	النظام وفعاليتها	9.3.1 معلومات عامة
توفر الفقرات الفرعية من القسم الفرعي (9.3.2) جدول أعمال إطاريا مستمرا لاجتماعات استعراض إدارة الجودة (QMRMs) التي ينبغي تكييفها لتلبية متطلبات نظام إدارة الجودة ويقدم التذييل 16 قالباً نموذجياً يمكن تكيفه ليتناسب مع هذه الحاجة وهو يقدم لنظام إدارة الجودة أدلة مرتبة، ويساعد على تحليل وتوليد مدخلات ذات صلة لاستعراض الإدارة.	يوفر هذا القسم الفرعي وفقراته الفرعية إطاراً واضحة لما يجب بحثه في اجتماع مراجعة إدارة الجودة (QMRM).	9.3.2 مدخلات استعراض الإدارة
يوصى بشدة بصياغة جدول أعمال اجتماع مراجعة إدارة الجودة (QMRM) بحيث يتضمن تحقيق المخرجات المطلوبة.	يوفر هذا القسم الفرعي مخرجات محددة من استعراضات الإدارة.	9.3.3 مخرجات استعراض الإدارة
القسم 10 - التحسين		
ترميحات وموارد	ملاحظات إرشادية	المتطلبات
التواصل مع عملاء نظام إدارة الجودة هو استراتيجية حاسمة في تلبية متطلبات القسم والموارد الرئيسي لهذا الغرض هو القالب النموذجي للسجلات العملاء (انظر التذييل 6) الذي يمكن أن يوفر مدخلات مفيدة في تلبية متطلبات هذا القسم.	يركز هذا القسم بوضوح على التحسينات التي تدفع إليها ضرورة تلبية احتياجات العملاء وتعزز رضاهم .	10.1 معلومات عامة
هناك صلة واضحة بين القسمين (8.7 و 10.2) ويقدم التذييل 14 منهجية لتلبية متطلبات هذا القسم ويتطلب هذا القسم اتخاذ الإجراءات الملائمة لمعالجة آثار المشكلة. وفقاً للتذييل 14، قد يتطلب ذلك إجراء تصحيح بسيط من جانب الموظف المعني أو، إذا كانت الواقعة هامة، مستويات كبيرة من الموارد ويمكن أن يساعد تحليل المخاطر في تحديد الإجراءات الملائمة التي يجب اتخاذها. وينبغي تسجيل أي مخاطر مستمرة في سجل المخاطر التذييل 9، ومراجعتها في أنشطة التخطيط المستقبلية وينبغي توثيق أي حالة عدم مطابقة، والإجراءات اللاحقة المتخذة لمنع تكرار ذلك، وتوثيق فعالية الإجراءات التصحيحية (الإجراءات التصحيحية والاحتفاظ بالنتائج على النحو الواجب. ولذلك، ينبغي إيلاء الاهتمام الواجب لإعداد سجل، أو وثيقة مماثلة، لحالات عدم المطابقة.	ينص هذا القسم على المتطلبات المترتبة على حالات علم المطابقة وتشمل المتطلبات أيضاً إجراءات لمنع تكرار حالات عدم مطابقة ويتحقق ذلك من خلال الاستعراض والتحليل لتحديد السبب في ذلك، واتخاذ أي إجراءات لازمة لمنع إعادة حدوثه في المستقبل	10.2 عدم المطابقة والجراءات التصحيحية
يهدف هذا القسم إلى ضمان إحراز تقدم لتحسين فعالية نظام إدارة الجودة. وي طرح القسم أسئلة من قبيل: هل المخرجات أفضل من العام الماضي؟ هل استخدمت الموارد على النحو الأمثل؟ هل يجري على النحو الأمثل استخدام مؤشرات النظام، من قبيل عمليات المراجعة واستعراض الإدارة وتحليل البيانات؟ وعموماً، من المهم أن تحدد عمليات نظام إدارة الجودة أي مشاكل وأن توثقها وأن يجري تصحيحها - وهذا ما يحدث كل يوم في مختلف المؤسسات حول العالم.	يطلب هذا القسم من نظام إدارة الجودة أن يعمل باستمرار على تحسين والمخرجات الناجمة عن التحليل والتقييم، واستخدامها على وجه التحديد انظر القسم الفرعي (9.1.3) و عن عملية مراجعة الإدارة انظر القسم الفرعي (9.3.3).	10.3 التحسين المستمر

- المصدر: دليل تنفيذ نظم إدارة الجودة للمرافق الوطنية للأرصاء الجوية والهيدرولوجيا ومقدمي الخدمات ذوي الصلة الآخرين، طبعة 2017، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، مطبوعة المنظمة رقم 1100.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

تعتقد الكثير من المؤسسات أن نجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنا وأفضل نوعية وتقديم خدمات ما بعد البيع لإرضاء المستهلك ، ولكن منذ أكثر من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة حيث أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يقال عنه الجودة الشاملة أساسها هو الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك ، وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث :

المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وأهم روادها

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل ، التي سوف نتطرق إليها ، وكذلك يجب على المنظمة أن تقوم بإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطتها وعملياتها، كما أننا سنقوم بذكر أهم روادها :

الفرع الأول : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :¹

إن الجودة ليست ابتكارا من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرض بل أنها في القرن الثامن عشر قبل الميلاد البابليين في العراق، وخير شاهد علي ذلك في مسلة حمور أبي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح إلي الجودة في جميع مجالات الحياة.

إن أول مدرسة (جامعة) طبقة معايير الجودة ،مدرسين ،وظلبة ،ومنهج دراسة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام (625) هجري بعد أن استمر بناؤها (6) سنوات وبكلفة سبعمائة ألف دينار .

- إن المتتبع لمراحل تطور هذا المفهوم يرى انه قد مر بسبعة مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة (Operat): تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدة تصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالانجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.

¹مجيد سوسن شاكر، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة: (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، عمان ،دار صفاء ، 2007، صص 43-46

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة Forman من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

3. مرحلة الإدارة العملية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش Inspection ظهر مطلع القرن العشرين بزيادة فريدريك ونسلوتايور إذ تم فيها بالوقت والحركة Tim & Motion وسبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع.

وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتوعدت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش، وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية (Police Control)

4. مرحلة ضبط الجودة إحصائياً: Statistical Quality Control إن زيادة الإنتاج زاد تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط ويعد العالم والتر شوارت (Walter Shewart) من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية. أن نمطية المنتج وفقاً لقياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة. وبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على جودة العالم ادوارد ديمينج (Edward Deming).

5- مرحلة ضمان الجودة Quality Assurance: نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حقق من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب (Zero Defectife) وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل وقد تم اعتماد ثلاث أنواع من الرقابة (الوقاية، المرحلية، البعدية).

وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الإستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى المستفيدين.

6- مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجي: Strategic Quality Management

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ولاسيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

➤ إرضاء المستفيدين و تلبية ما يريده.

➤ الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** إن زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة .
- يتضح من هذا الإجراء أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولا من إدارة الجودة الإستراتيجية .

الفرع الثاني : رواد إدارة الجودة الشاملة:

- من الرواد البارزين لإدارة الجودة الشاملة ما يلي :¹

- 1- ادوارد ديمينغ **Ewards Deming**: و أشهر ما قدمه ديمينج نقاطه الأربع عشرة نقطة المشهورة ، والسبعة الأمراض القاتلة ، وعوائق الجودة القاتلة ، ونظام المعلومات العميق.
- 2- جوزيف جوران **Joseph Juran** : الذي اشتهر بتعاريف جوران "ملائمة الاستعمال أو الهدف" ، وثلاثية جوران للجودة وهي : مرحلة التخطيط الجودة ،مرحلة ضبط الجودة، مرحلة تحسين الجودة.
- 3- مالكوم بالدريج: يرى أن الجودة الشاملة ما هي إلا ثورة على القديم وتغيير شامل له وذلك بإرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبصورة مستمرة و دعم البيئة بتقديم كل مسببات المنفعة و الابتعاد عن أي عمل يؤدي إلى الأضرار بها.
- 4- همبر: ويستند نموذجه على ثمانية مبادئ تلخص نظريته إلى تحقيق الجودة المطلوبة.
- 5- فيليب كروسي **Philip B. Crosby**: كان من دعاة "النوعية" في مجال الأعمال التجارية . وشدد على فعل الأشياء الصحيحة من أول مرة لتفادي إنفاق الوقت والمال على التخلص من الأخطاء ،فهناك قبولا للانحرافات بسيطة للجودة يرفضها كروسي والذي يرى أن هذه الانحرافات تؤدي إلى هدر إمكانيات المنظمة بنسبة 20%.
- 6- أرماند فيغنباون **Armand Feigenbaum**: الذي أكد أن الجودة هي (الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسية والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات (الزبون).

1 مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج للنشر وتوزيع، عمان، 2015، صص 79-80

7- كاورو ايشيكافا **Kaoru Ishikawa**: الذي ركز على مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية بحيث تأخذ بالحسبان العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من عمليات تحسين الجودة .

8- **جينجي تاكوجي Genichi Taguchi**: و يعني منهج "تاجوشي" بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم ركز على استخدام الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة، كما إشتهر تاجوشي بمفهومين: دالة الخسارة وخصائص التصميم .

9- شوهارت: الذي عرفت عنه "دائرة شوهارت لتحسين الجودة".

10- باركون ومارسون (النموذج الحكومي): وهو نموذج يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

وبالنظر إلى ما سبق، فإنه لا بد من توضيح ماهية الجودة الشاملة ، وصولاً إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة كما سوف نذكره في مطلبنا :

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

1- **الجودة الشاملة** : هناك عدة تعاريف للجودة الشاملة حسب آراء المفكرين و الباحثين في هذا المجال ، والتي سوف نذكر منها كما يلي :

- عرفها (ROYAL MAIL) بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لإشباع حاجات المستهلكين.¹
- وتعرف بأنها (تميز السلعة أو الخدمة لتلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل :حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب) .²
- وتعرف بأنها (جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم و الإنتاج وكل مرافق المؤسسة من اجل تحقيق رضا و إشباع المستهلك).³

❖ مجمل هذه التعريفات تبين كيف أن الجودة الشاملة لا تقصر على جودة مواصفات السلعة أو الخدمة فقط، و إنما تتوسع أكثر من ذلك لتشمل جودة كل العمليات و أنشطة ومراحل العمل بتكامل جهود كل أفراد المؤسسة الذين يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق الإشباع لحاجات المستهلكين وإرضائهم.

¹ كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص75

² عمر وصفي عقلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001، ص17.

³ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 200، ص75.

2- إدارة الجودة الشاملة : نظرا للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وفيما يلي بعض التعاريف التي تتعلق بها :

- عرفها ديمنج "Deming" على أنها (فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجات حاضرا ومستقبلا).¹

- و وفقا لتعريف British Rail Ways Board فإن إدارة الجودة الشاملة هي (العملية التي تسعى لي تحقيق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلي الموردين).² وجميع التعاريف المقدمة من طرف الباحثين في هذا الميدان وإن كانت تختلف في طريقة عرضها إلا أنها تصب في اتجاه واحد وهو أنه نظام إداري يقوم بالتحسين والتطوير المستمر لكل مكونات المؤسسة بمشاركة كل أفرادها من أجل الوصول إلى تقديم منتج ذو جودة مستوى أو كبر من تطلعات الزبائن بأقل التكاليف .

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو والعلاقة بينهما

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف عن المواصفة الدولية ايزو حيث أنها لا يعينان الشيء نفسه ومن هنا سوف نذكر الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والايزو وكذلك العلاقة بينهما :

الفرع الأول: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة³

يراد بإدارة الجودة الشاملة إدارة بأسلوب كفاء من أجل والوصول إلى درجة الامتياز (Excellence)، بأسلوب يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وجميع الأفراد العاملين والمجتمع على حد سواء وتحفيز العاملين في المؤسسة للمساهمة في التحسين المستمر للعمليات ورفع وتحسين مستوى السلع والخدمات المنتجة عن طريق استخدام أحدث التقنيات والأساليب الإنتاجية التي تؤدي بالنتيجة إلى زيادة كفاءة الأداء والارتفاع بالفاعلية إلى أعلى المستويات بموجب خطة طويلة الأجل .

بينما تشير إدارة الجودة فقط إلى إدارة جودة المنتج أو الخدمة من اجل الوقوف على الحالة التي عليها هذا المنتج أو الخدمة في نهاية العملية المعنية. بينما تتابع إدارة الجودة الشاملة كل مراحل العملية وهذا يشمل جميع العمليات في مرافق الإنتاج ولدى جميع الأقسام في المؤسسة.

¹ محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1 كانون الثاني 2002، ص 3

² محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 24

³ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، مرجع سابق، ص 70

وبعبارة أخرى فإن إدارة الجودة تهدف إلى فحص الإنتاج للتأكد من أنه في حالة جيدة تماما، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة الفنية لتنشيط القوى العاملة من أجل إنتاج منتج يلي طموحات ورغبات العملاء على تطوير وتحسين الإنتاج بشكل مستمر.

الفرع الثاني: علاقة معايير الايزو و إدارة الجودة الشاملة

أولاً- أوجه التشابه بين المعايير الدولية إيزو 9001 و إدارة الجودة الشاملة : إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ايزو 9001 هي علاقة تكامل ،حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة بشكل شامل ، أما معايير إيزو 9001 هي نظام إدارة الجودة (QMS) QUALITY STSTEM MANAGEMENT وهي معايير دولية موثقة، وأهم الفوارق بينهما هي ¹:

- تم إنشاء TQM أيضا كنظام إدارة الجودة على أساس انتظام مشاركة الموظفين في البرامج التي تضمن أن جميع الأدوات والمعدات يتم إدارتها بشكل صحيح .
- نظام QMS يصف الوظائف و الإجراءات التي تحتاجها الشركات لتكون قادرة على تحقيق الحد الأدنى من معايير أنظمة الجودة ، كما يمكن اعتبار نظام QMS هو الساعد الأيمن في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- يركز نظام TQM على إيجاد أفضل الطرق لتحقيق أقصى النتائج وكيفية الوصول إليها، وهو برنامج يعتمد على الجودة لتحقيق الأرباح .
- إن إدارة الجودة الشاملة إن نظام TQM يحقق مستوى كبير من التحسن من الناحية العلمية وفي الطاقات الإنتاجية في جميع أنحاء الشركة بشكل عام .
- لم يكن لنظام إدارة الجودة QMS الحصول على نفس القوة والأداء في النقطة أعلاه من دون الدعم الكامل من إدارة الجودة الشاملة .

ثانيا: علاقة مبدأ التحسين بمعايير الدولية إيزو 9001 إصدار 2015:

جاء الباحث ادوارد ديمينج بمفهوم دائرة ديمينج للتحسين المستمر أو ما تسمى أيضا بدائرة PDCA بحيث يجب المرور بأربعة مراحل عند تطبيق العمليات في أي منظمة:

❖ **التخطيط (planing):** يعني تحديد الرسالة و الأهداف ثم تحديد العمليات التي يتم تحقيق بها الأهداف و أيضا وضع المعايير التي يقاس بها الأداء، حيث نصل في الأخير إلى الخطة الإستراتيجية .

¹https://engineermind.com موقع عقل المهندس،شروحات حول مجال الهندسة والتفتيش

❖ **التنفيذ (do)** : يجب هنا التعرف على أدوات الإدارة من أجل التنفيذ

❖ **التقييم (check)**: هي عملية مقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة .

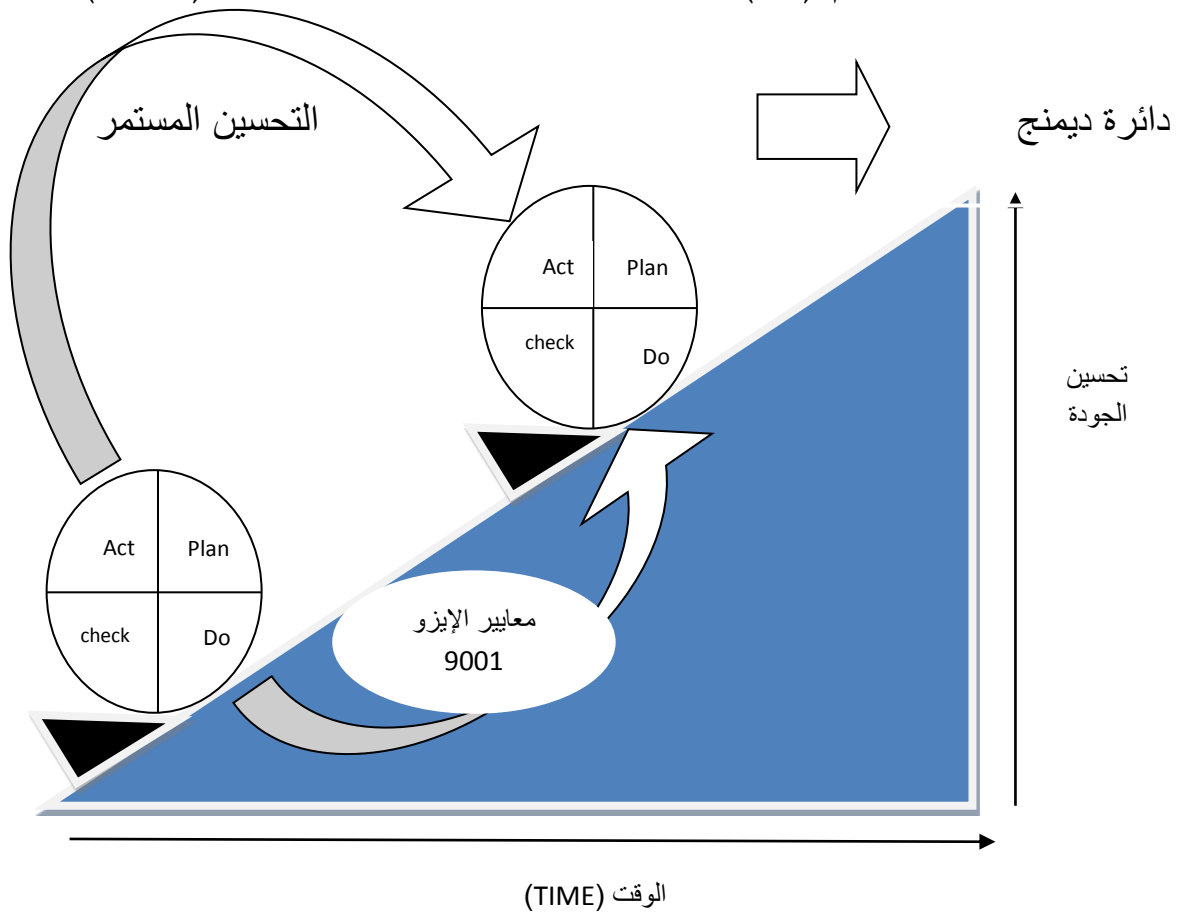
❖ **التحسين (act)**: وهو تحسين ما تم ملاحظته من أخطاء بعد عملية التقييم .

وبعد التحسين يتم اللجوء إلى التخطيط والتنفيذ و التقييم والتحسين وهكذا ندخل في دائرة التحسين

المستمر للعمليات من اجل تطبيق نظام الجودة:¹

* أما معايير إيزو 9001 هي بمثابة دعامة ترتكز عليها نظام المنظمة حتى لا تخسر جودها وترجع إلى الوراء.

الشكل رقم (03) علاقة التحسين المستمر بمعايير إيزو (9001)



- (<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>)

¹<https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> موقع ويكيبيديا

الخلاصة:

يعتبر نظام إدارة الجودة (ISO9001) وكذا إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية، زاد الاهتمام بها بشكل كبير نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، ونتيجة تغير أذواق و رغبات الجمهور، هذه الأمور وضعت المؤسسات في حيرة من أمرها في كيفية تحقيق رضا الزبائن، من هنا بدأت المؤسسات تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO9001) أملا في أن تكون مخرجا لها من كثير من العقبات التي تعترضها، ولكن نجاح التطبيق يتحقق من خلال إيمان جميع أعضاء المؤسسة وعلى رأسهم قادتها بأهمية الجودة الشاملة، ودورها في التحسين والتطوير الذي يحقق أهدافها.

الفصل الثاني

المواصفات القياسية (ISO 9001)

وواقع تطبيقه في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: علاقة ايزو(2015/9001) بنظام إدارة الجودة

المطلب الأول : المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الايزو تعريفها أهميتها وأهدافها

المطلب الثاني : مفهوم و نشأة نظام إيزو (9001)

المطلب الثالث : إجراءات تطبيق الايزو(2015/9001)

المبحث الثاني: واقع تطبيق نظام الجودة وفق لايزو(9000) في الجزائر

المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان جودة المنتوجات في الجزائر

المطلب الثاني: واقع تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو و(9000) في الجزائر

المطلب الثالث: حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ايزو (9000)

خلاصة

تمهيد:

إن معظم الشركات في جميع المؤسسات في جميع أنحاء العالم عامة، وفي الجزائر خاصة تتطلع دائما إلى استخدام أدوات الإدارة السليمة لمساعدتهم على العديد من المهام المختلفة التي تحتاج أن تؤخذ بعين الاعتبار كـرعاية موظفيها، كسب رضا العملاء والأهداف بشكل عام، وفي الوقت الحاضر هناك العديد من الأدوات والبرامج التي تساعد جميع الشركات على تحقيق أهدافها في التنظيم بما فيهم نظام إدارة الجودة iso9001 أو إدارة الجو

يتضمن هذا الفصل مبحثين تبدأ بهذا التمهيد وتنتهي بملخص لهذا الفصل، سنتطرق في المبحث الأول إلى علاقة ايزو 2015/9001 بنظام إدارة الجودة، أما المبحث الثاني والأخير سنعرض جهود الدولة المتبعة لضمان جودة المنتجات في الجزائر.

المبحث الأول: علاقة ISO 9001 بنظام إدارة الجودة

المطلب الأول: المنظمة العالمية للمواصفات القياسية لإيزو (ISO) تعريفها وأهميتها

لقد عرفت أهمية التقييس أثناء الحرب العالمية الأولى، لجعل المواد المصنعة من منتجين مختلفين قابلة للتبادل، كما شجع هذا على التنسيق بين المنظمات الدولية للتقييس، إذ تم إنشاء الإتحاد الفيدرالي للجمعيات الوطنية للتقييس في تشرين الأول عام 1928 في براغ، توقفت ثم عن العمل لسوء أحوالها المالية، وكانت تلك الجمعية أساساً للتفكير في إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات القياسية لإيزو (ISO).¹

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اقترحت عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها، وتوحيد وتحديث المواصفات بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، من أجل تسريع العودة إلى المجال الصناعي العالمي، بما يحول دون سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الأسواق العالمية. وعليه قامت الدولة لاتخاذ إجراءات سريعة باتخاذ إجراءات تشمل الجانب التصنيعي والجانب التجاري من بينها ما يلي:²

- إقامة منظمة دولية لتوحيد وتطوير المواصفات والأعمال ذات العلاقة بها على المستوى الدولي تمت تسميتها بمنظمة التقييس الدولية ISO،

- عقد اتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية تسمى باتفاقية الجات GATT.

لذلك تم عقد لقاء عام 1946 بين وقود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت: بالمنظمة الدولية للمواصفات القياسية لإيزو (ISO)، واختيرت مدينة جنيف السويسرية مقراً لها، وباشرت المنظمة عملها فعلياً بتاريخ 1946/02/23، وذلك بإصدار جملة من المواصفات الموحدة عمت على الدول الأعضاء بالمنظمة.³

¹ مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 242.

² عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009، ص: 121.

³ خليل إبراهيم العاني، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو (9001:2000)، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002، ص: 57.

1- تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية :

تعرف تسمية الإيزو (ISO) من حيث معنى الكلمة بأنها: "تعني التعادل أو التساوي والتشابه"¹ وهي كلمة مشتقة من أصل يوناني (إيزوس ISOS) مستنبطة من فكرة عدم الاختلاف أو التعادل. وتستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من عدد الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة، فعلى سبيل المثال تعني كلمة إيزوثيرم isothermal: تواجد درجات حرارة متساوية. ولذا فإن المقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة.²

فإذا ما تم الاتفاق بين المورد والزيون على تجهيز (100) وحدة من المنتج المتعاقد عليه، فإنه يتوقع أن يتم إنتاج وحدات متماثلة لا تختلف مواصفات الوحدة الأولى عن الوحدة تسلسل مئة، ويتم تجهيزها بالكامل على شكل وحدات متماثلة، أي تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة، مما يشترط توفر المواصفات القياسية³

اشتقت كلمة الإيزو (ISO) من الحروف الثلاثة الأولى لتسمية المنظمة الدولية للمواصفات القياسية International Organization for Standardization، وهي عبارة عن فدرالية عالمية لمنظمات التقييس الوطنية المنخرطة بها.⁴ وبسبب أن هناك العديد من الاختصارات للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي في العديد من اللغات فمثلا بالإنجليزية تأخذ اختصار (IOS) وبالفرنسية تأخذ اختصار (ONI) ، لذا تقرر أن يكون اعتماد اختصار واحد منبثق من الكلمة اليونانية (ISOS) ، ولهذا أصبح الاختصار الموحد بكل الدول هو (ISO) ، وبالتالي جاء استخدام هذا المقطع للدلالة على هذه المنظمة من منطلق الدور الرئيسي الذي تقوم بيه وهو إصدار مواصفات دولية موحدة سواء أن كانت فنية تخص السلع أو الخدمات، أو مواصفات تنظم الإدارة. هذا بالإضافة إلى أنها تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات ماعدا الإلكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال.

بناء على ما سبق يمكن تعريف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو (ISO) على أنها :

"منظمة مهمتها إصدار المواصفات القياسية الدولية وتوحيد المواصفات في المجالات المتعددة على المستوى

العالمي، حتى تساعد على سهولة التبادل التجاري في السلع والخدمات ،وتطوير التعاون بين دول العالم".⁵

¹ يوسف حبيب الطائي ، محمد عاصي العجلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الإنتاجية في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار البيازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص310.

² أديجي باردبير ، الدليل الصناعي إلى إيزو 9000: ترجمة : فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص33.

³ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ، عمان، 2009، ص:11.

⁴ AFNOR Rome N/ISO9001, Systéme de management de la qualite exigences , paris , 2000 , p :8

⁵ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الريادات ، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات والصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:139.

وتعتبر منظمة الإيزو أهم هيئة عالمية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير الدولية، والتي يطلق عليها معايير الإيزو (ISO)، وهي عبارة عن: "مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً وذلك لتشغيل عمليات الإنتاج والسلع ونماذجها و أدائها وإدارتها"¹. وهي تعبر عن اتخاذ المنظمات الوطنية للمواصفات لأكثر من 110 دولة - عضو واحد عن كل دولة، تقوم بوضع معايير ومواصفات في جميع المجالات الصناعية والاقتصادية والعلمية و التقنية بشكل موحد على مستوى عالمي، ومنح شهادات للمؤسسات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية.

كما تعبر المنظمة الدولية للمواصفات القياسية عن مصالح الأطراف المختلفة من منتجين ومستخدمين وحكومات وهيئات علمية من خلال إسهام كل منها في إعداد المواصفات الدولية.²

2- أهمية المواصفات القياسية الإيزو (ISO)

يساهم وضع المواصفات الدولية الإيزو (ISO) في تطوير الصناعة مما يحسن في المنتجات وكذلك بالنسبة للخدمات، كما تساعد لفي نقل التكنولوجيا بصورة أسهل من خلال تأسيس اتفاق جماعي على المصطلحات و المقاييس الفنية، وهذا يساهم في تقدم التكنولوجيا، فإذا لم يكن هناك مواصفات دولية تتفق على الكميات والوحدات والأساليب والمبادئ والصفات، فإن هذا سيعوق عملية تطوير التكنولوجيا.

كما تكمن أهمية مواصفات الإيزو (ISO) بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بأنها تنظم وتوجه العمل الإداري ورفع الكفاءة في العمل وفعالية في الأداء وخفض التكاليف، واستمرار التطوير للحصول على منتج أو خدمة عالية الجودة من حيث التصميم والمراجعة والتنفيذ والتسويق والتخزين، وهو ما يكسب المؤسسة رضا العميل بتلبية متطلباته وتوقعاته.³

إن الاستخدام الواسع للمواصفات القياسية الدولية يمكن المؤسسات بعد تحقيق التطوير والتحسين المستمر في منتجاتهم وخدماتهم القدرة على زيادة المنافسة بالعديد من الأسواق العالمية، علاوة عن أن هذه المواصفات هي بمثابة جواز سفر لمرور وولوج المنتجات الصناعية والخدمية عبر الحدود إلى الأسواق العالمية التي تديرها المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الاقتصادية المعاصرة (مثل ظهور المنتجات لسوق الإتحاد الأوروبي)، وكنتيجة حتمية، يعود ذلك على المستهلك من خلال أن تطابق المنتج و الخدمات مع معايير الدولية يعطي ضمان بالأمان من ناحية الجودة والسلامة البيئية.

¹ كرايغميسلر، توماس فلافيف، دليل الجيب إلى أيزو 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999، ص: 10

² يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص: 311.

³ فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 103.

3_ أهداف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو (ISO)

- تحمل منظمة الأيزو بطياتها مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في مايلي :
- ✓ تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية ، العلوم ، التكنولوجيا و الاقتصاد،¹
 - ✓ تطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة (المنتجات)، التجارة والاتصالات،²
 - ✓ المستويات القياسية، ووضع المعايير والأسس لمنح شهادات متعلقة بيها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي،³
- يمكن تلخيص الأهداف السابق ذكرها كآتي بان مواصفات الأيزو (ISO) تهدف إلى وضع النظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة للمعايير المحددة، وتشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة ،مما ينتج عنه تطبيق المتطلبات المحددة.

4_ المجالات التي يمكن للمؤسسة الحصول فيها على الشهادة ISO

- إن (عائلة الأيزو 9000) الأكثر شيوعا تأخذ مجالات عدة وتتميز بمايلي:⁴
- 1-إنها ليست مواصفات خاصة بمنتجات معينة بل هي مجموعة من المواصفات التي تقدم إرشادات ضرورية لإرساء أنظمة إدارة للجودة
 - 2-وتهدف بدورها إلى تقديم منتجات أو خدمات تطابق متطلبات محددة
 - 3-ويعول على نظام إدارة الجودة في المؤسسة لتحقيق المطابقة مع هذه المواصفات وليس مع المنتجات التي تقدمها تلك المؤسسة
 - 4-وإن نظام الأيزو وهو نظام مرن يهدف إلى ضمان إرضاء احتياجات ورغبات الزبائن من خلال الرقابة الصارمة على جودة المنتج
 - 5-ضرورة الحرص على التقيد بهذه الجودة مادامت المؤسسة باقية ومستمرة في الإنتاج

¹ طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، ط1، دار الحصاد،دمشق ، 1998، ص234.

² يوسف حجيم الطائي،مرجع سبق ذكره،ص31.

³ عادل الشيراوي،الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والأيزو9000والمقارنة المرجعية،المؤسسة العربية للإعلام العلمي،القاهرة، 1995،ص:101.

⁴ محيد جعفر الكرخي،إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)،دار المناهج للنشر والتوزيع

2015،ص109_110⁴

6- ولا توجد قيود على الشركات و المؤسسات والهيئات و الخدمات التي تقيد رغبتها في الحصول على شهادة الايزو

7- إن تنوع فئات الايزو جعلها تتلاءم مع جميع القطاعات والخدمات ابتداء من المتجر الصغير الذي لا يتجاوز عدد العاملين فيه شخصين وصعودا إلى المستوى الحكومات ومؤسسات الدولة فجمعها تستطيع الحصول على إحدى شهادات الايزو إذا ما طبقت المعايير

8- لقد بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على ISO في أرجاء العالم حوالي نصف مليون مؤسسة بين صناعية و خدمية

2- مراحل تطبيق مواصفات الايزو :

يتعين على كل مؤسسة أن تعد ما يلزم لجميع مراحل تطبيق مواصفات الايزو 9000 وفق الخطوات التالية:¹

1-دراسة مواصفات مجموعة الايزو 9000 بعناية تامة ابتداء من المواصفة التي تريد الانضمام إليها. (مواصفة 9004-1) للمؤسسات الصناعية و (مواصفة 9004-2) للمؤسسات الخدمية

2-تحديد العناصر التي تحتويها الجودة في المؤسسة (9004-1 أو 2) مع الإشارة إلى إمكانية إضافية عناصر غير واردة في المواصفتين المذكورتين إذا تطلبت طبيعة الحاجة إلى ذلك

3-تقييم مستوى أداء كل عنصر في نظام الجودة في المؤسسة التي وردت في الخطوتين أعلاه

4-إعداد كتيب للجودة يوثق نظام الجودة

5-وضع الخطط اللازمة لتحسين أداء عناصر الجودة و التي تشمل ما يلي :

➤ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

➤ تحديد الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتنفيذ الخطط أعلاه

➤ تحديد الأشخاص الذي تقع على مسؤوليتهم الخطط المذكورة

➤ وضع جدول زمني دقيق لتنفيذ هذه الخطط

➤ وضع خطة لمتابعة تطبيق الخطط الموضوعية للجودة

6-التأكد من قدرة وكفاءة نظام الجودة بعد هذه الخطوات حيث أن الإدارة لديها ما يمكنها من سعيها إلى

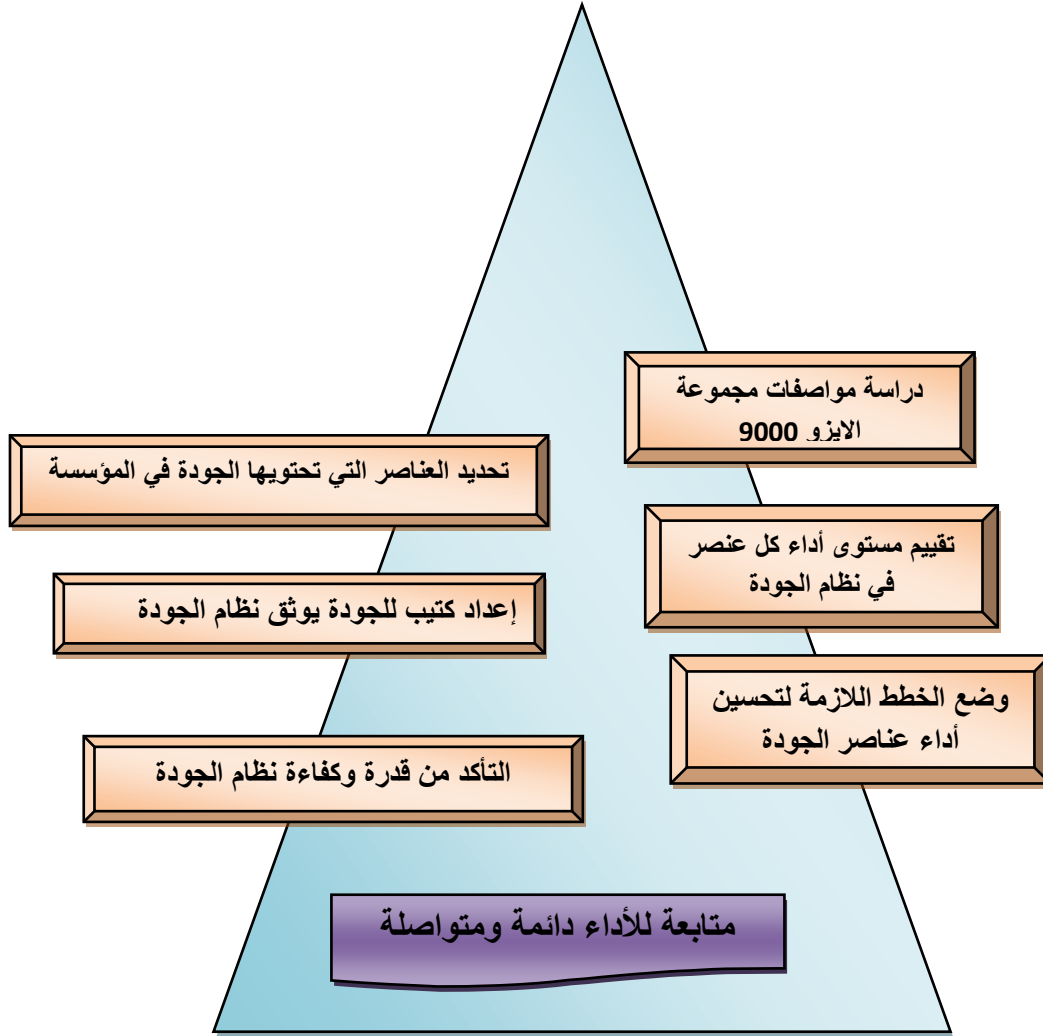
الحصول على شهادة مطابقة لنظام الدورة من إحدى الهيئات المعتمدة دوليا

7-قيام الإدارة العليا في المؤسسة بمتابعة للأداء دائمة ومتواصلة من أجل التأكد من نظام الجودة يعمل بالكفاءة

المطلوبة التي من شأنها أن تؤدي إلى منتج وفق الجودة المرغوبة

¹ مجيد جعفر الكرخي، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، مرجع سبق ذكره، ص110-111

الشكل رقم (04) مراحل تطبيق مواصفات الايزو



3-آليات تطبيق نظام الايزو:

من الآليات التي نجحت الكثير من المؤسسات في تطبيقها لنظام الايزو هي الآلية التالية والتي أثبتت فاعليتها والتي تشمل (25) خطوة تشمل جميع العمليات وهي¹:

1-العمليات التشغيلية :

وتتضمن الآتي :

- ✓ استلام طلبات الشراء
- ✓ ضبط عملية التصميم
- ✓ اعتماد المجهزين

¹ مجيد جعفر الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص112-113

- ✓ إتمام صفقات الشراء
- ✓ استلام المخزون و ضبطه
- ✓ تخطيط وجدولة عمليات الإنتاج
- ✓ ضبط عمليات الإنتاج
- ✓ إجراء عمليات الإنتاج
- ✓ إجراء عمليات الفحص والتفتيش
- ✓ الاهتمام بالتغليف والتسليم
- ✓ السيطرة على الموارد غير المطابقة
- ✓ الاستماع إلى شكاوي العملاء
- ✓ تنفيذ برنامج واسع لخدمات ما بعد البيع
- ✓ إتقان عمليات التركيب
- ✓ الاهتمام بإدارة العقود والمشاريع
- ✓ الاهتمام بعمليات الخدمة
- ✓ الاهتمام بعمليات تقديم الخدمة
- ✓ إجراء الصيانة وفق الخطة الموضوعية

2-العمليات الإدارية :

- ✓ التأكد من عمليات التوثيق و المستندات
- ✓ التأكد من عمليات توثيق المنتج أو الخدمة
- ✓ ضبط عمليات التدقيق الداخلي
- ✓ ضبط عمليات المراجعة الإدارية
- ✓ ضبط عمليات عدم التطابق
- ✓ القيام بالتدريب وفق الخطة الموضوعية
- ✓ الاهتمام بالعمليات العلاجية و الوقائية
- ✓ التأكيد من عمل البرمجيات

المطلب الثاني : مفهوم ونشأة نظام الايزو 2015/9001

1- مفهوم نظام ISO9001

تعود نشأة مواصفات ISO9001 إلى الصناعات العسكرية والذرية، إذ أن الحاجة إلى هذه المواصفات أوجدتها ظروف الحرب العالمية الثانية نتيجة فشل العديد من المنتجات الحربية في أداء وظيفتها، واستدعى الأمر ضرورة فرض قواعد محددة على الموردين كشرط مسبق للتعاقد معهم لضمان الجودة، وكانت بذلك المرحلة الأولى لدخول المواصفات هي المجال العسكري؛ سارعت مختلف المؤسسات إلى تبني المواصفات العسكرية بهدف تحسين الكفاءة الإنتاجية والاختيار الأفضل للموردين.

فكانت أولى المواصفات المتعلقة ببرامج الجودة هي المواصفات العسكرية الأمريكية Mil-Q9858 (سلطان عبد الرحمان الطراونة، 2010) ولقد انتقل الاهتمام بنظام المواصفات إلى بقية الأنشطة الإنتاجية و الخدمية، وعملت مختلف الدول علي إصدار مواصفات وطنية خاصة بها في أوائل السبعينيات من القرن العشرين خاصة مجموعة الدول الأوروبية، وذلك بهدف تعزيز تنافسية صناعتها علي المستوى الدولي أمام الصناعات اليابانية ذات المستوى المتفوق من الجودة مقارنة بمثيلاتها الأمريكية والأوروبية خلال تلك الفترة. وقد قامت هيئة المواصفات البريطانية بإصدار المواصفة البريطانية BS5750، كذلك أصدرت بعض الدول مثل كندا استراليا بعض المواصفات الخاصة بأنظمة الجودة الوطنية.

ثم تلت مرحلة المواصفات الوطنية مرحلة ثالثة، ظهرت خلالها الوصفات الدولية للجودة وكانت المواصفة القياسية ISO8402 التي أصدرت سنة 1986 أول المواصفات الدولية للجودة (Guy.L 2000 P57)، وقد استمدت محتواها من المواصفة البريطانية BS5750. كما تم تطوير المواصفة ISO8402 في سنة 1987، من طرف اللجنة التقنية TC176، وبذلك ظهر أول إصدار لسلسلة المواصفات 1987: ISO9000 تحت شعار: "ترشيد العلاقة بين العميل والمورد في النشاط الصناعي" (نزار عبد المجيد رشيد البروارى و هادي محمد حسن الطوالب، 2002، ص:52).

وتلته بعد ذلك عدة تعديلات على فترات مختلفة؛ حيث صدر الجيل الثاني من المواصفات سنة 1994 أما الإصدار الثالث فكان سنة 2000، ثم الإصدار الرابع سنة 2008.¹ وكذلك الإصدار الخامس 2015.

¹ بوحرد فنتيجة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة، ط1، 2015، ص 49-50

- ومن هنا يتم تعريف نظام المواصفات ISO¹

تعرف المواصفة ISO9001 بأنها: "وثيقة مكتوبة تحتوى على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسيط أو منتج نهائي من أجل أن تكون صالحة للاستعمال؛ فمواصفة ISO9001 توضح الخصائص المطلوبة في المنتج وتعطيه القابلية للاستعمال، وعلى أساس ذلك يمكن للمؤسسة أن تحصل على شهادة المطابقة.

في سياق آخر تعرف بأنها: مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات:"

إلى جانب خصائص المنتج التي توضحها المواصفة، فهي تعني كذلك بنظام الجودة الذي يتم من خلاله تحقيق المنتجات، ومدى مطابقته لمتطلبات التي تتضمنها سلسلة ISO9000، فهي بمثابة مواصفة إدارية تنصب بشكل مباشر على المنظومة الإدارية للمؤسسة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه المؤسسة وتتبناه لضمان توافق منتجاتها مع متطلبات العميل .

وعليه، يمكن القول إن مواصفات ISO9000 تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها :

أ. أنها ممكنة التطبيق على كافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو مجال نشاطها أو حجمها ، (المؤسسات الصناعية و الخدمية ،مكاتب المقاولات والاستشارات ،شركات التأمين ، البنوك المستشفيات، النقل.....)

ب. توضيح المواصفات العناصر الرئيسية الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من أن إنتاجها أو خدماتها تتوافق مع احتياجات العميل.

2-تطور نظام ISO9001:

تطورت عائلة ISO9000 وشهدت الإصدارات التالية:²

سنة 1987: إيزو (إيزو 9000:1987) لها ثلاثة نماذج لنظم إدارة الجودة كما يلي :

❖ إيزو 9001 إصدار 1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التصميم والتطوير .

❖ إيزو 9002 إصدار 1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في الإنتاج والتركيب، وتقديم الخدمات حيث يتضمن بشكل أساسي لإنتاج المواد .

¹ نفس المرجع ،ص50

² مرجع سابق، <https://engineermind.com>

❖ إيزو 9003 إصدار 1987 يتضمن نموذج ضمان الجودة في التفتيش النهائي والاختيار حيث يشمل فقط الفحص النهائي للمنتج النهائي ، مع هذه عدم الأخذ بالاعتبار الكيفية التي تم إنتاجها.

سنة 1994: مراجعة معايير إصدارات إيزو 9000 إصدار 1987 وإجراء تعديلات لمواكبة التطور الحاصل.

سنة 1994: مراجعة معايير إصدارات إيزو 9000 إصدار 1987 وإجراء تعديلات لمواكبة التطور الحاصل.

سنة 2000: مراجعة معايير إصدارات إيزو 9000 و دمج المعايير (إيزو 9001 و 9002 و 9003) في وثيقة واحدة وهي (إيزو 9000 إصدار 2000) و إصدار معايير أخرى باسم (إيزو 9004

إصدار 2000) من أجل تسهيل تطبيقها في المؤسسات .

سنة 2008: إجراء تعديل في بنود إيزو 9001 إصدار 2000

سنة 2015: إضافة بعض المبادئ وتبسيط في المفاهيم ، وتطوير هذا النظام من أجل مواكبة التغييرات

الحالية ، واختص إصدار إيزو 9001 إصدار 2015 في إدارة المخاطر .

3- كيفية الحصول على شهادة إيزو 9001 :

وتوجد ثلاث مراحل أساسية تمكن الشركات من الحصول على شهادة الإيزو 9001 يجب تطبيقها وكما يأتي ¹:

1- التخطيط و الإعداد : ويتم في هذه المرحلة الأولى إعداد الأوضاع في المؤسسة وتجهيزها لتتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة وتتمثل هذه المرحلة على بعض الخطوات وهي كما يلي :

- اقتناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة وتحضير العاملين بالمؤسسة عن طريق نقل هذه القناعة إلى جميع مستويات الإدارة
- تعيين مدير للجودة مسئول عن نظام الإيزو تقع عليه مسؤولية تأهيل المؤسسة لمتطلبات الإيزو
- تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات الرئيسية مهتمة بالإشراف والتنسيق والإعداد
- وضع خطة عمل وفق جدول زمني للتنفيذ
- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المؤسسة في عمل التنفيذ
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المؤسسة
- توثيق الإجراءات والتعليمات العمل و الخطوات التصحيحية
- إجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في المؤسسة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام، والتحقق من أن المدققين الداخليين قد شاركوا في دورات تدريبية للتدقيق الداخلي لأنظمة الجودة
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ

¹ غيث محمود عطا الله ، بناء نظام الإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الإيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية ، مكتب الاستشارات العلمية والهندسية / (الجامعة التكنولوجية حالة دراسية)، رسالة ماجستير ، قسم هندسة البناء والإنشاءات ،كلية إدارة المشاريع الإنشائية ، جامعة التكنولوجية ،عراق ،2015-2016، ص 23-25¹

2-مرحلة التسجيل (حصول المؤسسة على شهادة)

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بالإشراف على نظام إدارة الجودة للحصول على الشهادة على أن تكون هذه الجهة من الشركات المرخصة ، وتشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية :

- التعاقد مع المسجل ، وهي الشركة التي سوف تمنح الشهادة
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المؤسسة
- التعاون مع المشرف(المسجل) وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها
- قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة
- تقوم جهة الإشراف بـ؟إجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة في حال وجود مخالفات جوهرية يؤجل منح الشهادة ،أما إذا كانت المخالفات صغيرة ، فتمنح الشهادة على أن يتم تصحيح المخالفات الصغيرة لاحقا .

3-مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة :

بعد حصول المؤسسة على شهادة الايزو 9001 و دخولها في سجل المنظمات الحاصلة على الشهادة ، لا يعني أنها تتوقف عند هذا الحد بل أنها تتوقف عن هذا الحد بل يجب عليها العمل على التحسين المستمر للجودة ، والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه ، والذي منحت الشهادة بموجبه ، و من أجل ذلك تقوم الجهة المانحة (المسجل) بحفص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات وكما يأتي:

- الزيارات الدورية المجدولة ،والتي تتم عادة كل ستة(6) أشهر
- الزيارات المفاجئة : والتي تكون في حال استلام شكاوي عن عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة .والهدف الأساس من هذه الزيارات هذا التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يعني بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة .

4-أهم التغيرات التي حدثت في ISO9001 إصدار 2015 :

1. الهيكل : في إصدار 2008 شملت المعايير 8 بنود أما في إصدار 2015 شمل 10 بنود وجاء تحت اسم " البناء عالي المستوى" وتتمثل هذه البنود في (1مجال التطبيق .2المصادر المرجعية.3المصطلحات و التعريفات والمتطلبات .4 صياغ العمل .5القيادة .6التخطيط .7الدعم .8التنفيذ.9التقييم الأداء.10التحسين).
2. المبادئ: في إصدار 2008 تم ذكر 8 مبادئ أما في إصدار 2015 ذكر 7 مبادئ فقط حيث تم دمج مبدئي (منهج العمليات، ومنهج النظام) في مبدأ (منهج العمليات).

3. المصطلحات:

- تم استبدال "التحسين المستمر" بمصطلح " التحسين " لأن التحسين المستمر هو جزء من التحسين لذلك جاء ذكر مصطلح التحسين ليكن أشمل.
- تم حذف مصطلح "دليل الجودة" في إصدار 2015 ولم يعد متطلبا أساسيا ،حيث يجب على المنظمة شرح نظام الجودة الخاص بيها بأي طريقة دون فرض شرح كيفية ذلك.
- جاء في إصدار 2008 وصف الإجراءات الإلزامية التي يجب أن تتبعها المنظمة مثل ضبط الوثائق والسجلات وغيرها ،لكن في إصدار 2015 فقد تم حذفها تماما هذه الإجراءات .
- تم حذف مصطلح "ممثل الجودة"في إصدار 2015 ولم يعد متطلبا أساسيا حيث أن الإدارة العليا هي من تقوم بمهامه.
- استبدال مصطلحي "الوثائق و السجلات" بمصطلح "المعلومات الموثقة"
- استبدال مصطلح "بيئة العمل" بمصطلح أكثر دقة وتفصيل وهو "بيئة تنفيذ العمليات"
- تم ذكر مصطلح جديد وهو "صياغ العمل " ويقصد به القضايا الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد احتياجات الأطراف ذوي المصلحة.
- استبدال مصطلح المنتج " المنتج" بمصطلح " المنتجات والخدمات" للتأكيد على تطبيق المعايير في المجالات الخدمية.

4.الاستثناءات: على عكس إصدار 2008 فإن إصدار 2015 لم تتيح للمنظمة الاستثناءات في تطبيق المتطلبات لأنه أصبح يوجد شرح لنطاق تطبيق المتطلبات، وبالتالي إذ لم يمكن تطبيق أي متطلبات بالأدلة فلا يطبق دون استثناءات.

5.التفكير المبني على تقييم المخاطر: جاء في إصدار 2015 هذا المفهوم والذي يعني وضع و المتوقع المخاطر عند أي تخطيط لإنشاء نظام الجودة وفي كل عملياته ، ويتم تطبيقه بشكل مستمر، ويسمح لزيادة احتمالية الوصول إلى تحقيق الأهداف بشكل سليم ، وذلك بواسطة جمع أكبر معلومات عن مخاطر وتحديد الفرص واستغلالها.¹

¹ محاضرة شرح أهم التغيرات في معايير ايزو 9001 اصدار 2015، المستشار ،أمجد خليف ،مصر، <https://www.youtube.com/watch?v=jeZdkf0lrwg>

5- أهمية تطبيق نظام المواصفات إيزو 9000:

- تتمثل أهمية الحصول على شهادة الإيزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى قلب المستهلك ويذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الإيزو 9000 ومن أهمها ما يلي: ¹
1. زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى المستهلك ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق العالمية وموائمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية.
 2. توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
 3. المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات.
 4. تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
 5. تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل مراجعة والتقييم الذاتي.
 6. ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.
 7. مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الإنتاج وتقليل نسبة التالف والعيوب وزيادة المبيعات.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الإيزو 9001/2015

في هذا المطلب سنتعرف على أهم الإجراءات التي تأخذ بعين الاعتبار لتطبيق إيزو 9001/2015: ²

كيفية تطبيق مواصفة الإيزو 9000/2015: هي عبارة عن مواصفة تتطلب تنفيذ عدد من البنود والمبادئ من جانب المؤسسة لكي تتحصل على شهادة (الإيزو ISO) ويعتبر إصدار الإيزو 9001/2015 من أفضل إصدارات المواصفات حيث أصبح التركيز على النتائج أكثر من التركيز على بعض الورقيات التي يمكن لأي شخص أن يمتلكها. ومن الممكن تطبيق هذه المواصفة على أي منظمة بغض النظر عن حجمها (كبيرة-)

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)، عمان، دار الصفاء، 2007، ص 150-151

مهندس جودة مصطفى حسن، (2018-12-23)، مقتبس من

² <http://facebook.com>

متوسطة-صغيرة) الايزو ISO9001/2015 هو نظام إداري من أكثر المعايير والمواصفات انتشارا في العالم تمنحه المنظمة الدولية للمعايير وإصدار المقاييس المختلفة للمواصفات تأسست الايزو في 1947 وتسعا كثير من المؤسسات إلى الحصول على شهادات الايزو لأجل تحسين سمعتها في الأسواق العالمية.

يعتبر تطبيق نظام لإدارة الجودة هو قرار استراتيجي للمؤسسة يساعد على تحسين الأداء بشكل عام داخل المؤسسة ويساعد على تحقيق القدرة على تقديم منتج أو خدمة مطابق لمتطلبات العميل وكذلك المتطلبات التشريعية و القانونية ووضع قاعدة لبناء نظام جودة يعمل بكفاءة ومتوافق مع مجال المؤسسة وأهدافها.

نهاية عام 2018 هي الفترة المتاحة للانتقال من نظام إدارة الجودة الايزو 9001:2008 وتبني الإصدار الجديد الايزو 9001:2015 لذا وجب عن مسئول نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة يجب عليه معرفة كيفية تطبيقها والتأكد من فاعليتها؛

تعرف على الوثائق المطلوبة لإنشاء نظام إدارة الجودة وفقا للإصدار الخامس ايزو ISO9001/2015 سواء كانت الوثائق (إجراءات) أو (سجلات) مواصفة الايزو 9001 منذ صدورهما عام 1987 وهي فترة تطور مستمر واللجنة الفنية القائمة على تعديلها تقوم بصياغتها بلغة سهلة لكي تفهم من طرف جميع القطاعات على اختلاف أنشطتهم وتكون قابلة للتطبيق في أي قطاع سواء أن كان صناعي أو خدمي أو تعليمي أو صحي... الخ

اشتغلت عليه اللجنة الفنية ISO TC176 تقريبا لمدة 3 سنوات لإعادة هيكلة محتوى لتصبح المواصفة بدلا من 8 بنود إلى 10 بنود

والمبادئ بدلا من 8 إلى 7 مبادئ حيث أبرز التغييرات الرئيسية في المعايير هي:

- لا يوجد دليل الجودة.

- لا يوجد أي شرط محدد بشأن الإجراءات الوقائية حيث تم تغيير مصطلحي (الوثيقة و السجلات) بمصطلح (المعلومات الموثقة) ثم استبدال (الإجراءات الموثقة) إلى (معلومات موثقة تم الاحتفاظ بها) تم تغيير مصطلح (التحسين المستمر) إلى مصطلح (تحسين)

وقد تم تغيير مصطلح (المنتج المشتراة) بعبارة (المنتجات و الخدمات المقدمة من الخارج) وقد تم تغيير مصطلح (المورد) بعبارة (مزدوج خارجي) ،ولا يشير المعيار الجديد إلى الاستثناءات التي كانت تتعلق بالبند 7

فقط في ايزو 9001:2008 تم استبدال مصطلح (مزود خارجي) ،تم استبدال مصطلح (بيئة العمل) إلى (البيئة لتشغيل العمليات) التفكير القائم على المخاطر (Risk Based Thining) :

التفكير القائم على المخاطر: الذي يساعد المؤسسة على تحديد العوامل التي قد تؤثر على العمليات الجارية داخل المؤسسة أو على نظام إدارة الجودة نفسه مما قد يؤدي إلى حيود العمليات عن النتائج المتوقعة أو المخطط لها.

وضع الخطط المستقبلية وعمل الإجراءات الوقائية لتقليل التأثير السلبي للمخاطر المتوقعة مع استغلال الفرص المتاحة و الاستفادة من تطبيق التفكير القائم على المخاطر هو المطابقة مع المتطلبات باستمرار وكذلك قدرة المؤسسة على تحديد الاحتياجات المستقبلية والقدرة على التغلب على العقبات التي قد تقف أمام تحقيق تلك الأهداف.

التركيز الرئيسي للمواصفة ISO9001:2015 هو تلبية المنظمة لمتطلبات عملائها و إرضائه والذي يعتبر هو الهدف الرئيسي للمنظمة نفسها

تتقسم المواصفة إلى بنود وكل بند يتم ترجمته إلى إجراءات لكي يتم تنفيذه

تحديد المسئول عن دراسة المواصفة وتنفيذها بالتنسيق مع باقي أفراد المؤسسة وعند تلبية كافة متطلبات المواصفة يتم الاتصال بشركة تسمى الشركة المانحة وهي عبارة عن شركات معتمدة تقوم بالتفتيش على تنفيذ نظام الجودة في المنظمة بناء على المواصفة المطلوب شهادتها وإذا وجدت المنظمة المانحة أن المنظمة قد طبقت بنود المواصفة تقوم بمنحها شهادة الايزو.

المبحث الثاني: واقع تطبيق نظام تطبيق نظام الجودة وفق للائزو 9001 في الجزائر

في في الآونة الأخيرة أدركت المؤسسات المحلية الاقتصادية أنه من الضروري تأهيل نظامها الداخلي لتجعله بمستوى أنظمة المؤسسات المنافسة مما يسمح لها بمواجهة تحديات العولمة، وكذا التكنولوجيا المتطورة المتجددة، والسعي للحصول على حصة في السوق المحلي والعالمي، شروط الانضمام العالمية للتجارة والدخول إلى السوق الأوروبية، فمن أهم الطرق التي لجأت إليها الاعتماد على مبادئ الجودة والحصول على مواصفة محلية أو عالمية كايزو 9000 كما سعت الحكومة الجزائرية إلى تأسيس قوانين داخلية لضبط أسس الجودة .

المطلب الأول: جهود الدولة المتبعة لضمان جودة المنتجات في الجزائر

مع هيمنة الاتجاه نحو العولمة الأسواق و اشتداد المنافسة، أصبح من الصعب التحكم في كل السلع المسوقة، لذلك باتت الأسواق المحلية والدولية تطالب أكثر فأكثر بضرورة تقديم الإثباتات حول التطابق مع المواصفات التي تحدد المستويات الملائمة للجودة وتراعي الأحكام التنظيمية والتشريعية، هذا تطبيقا للاتفاقيات العربية والدولية المصادق عليها في هذا المجال. كما تهتم المنظمات الدولية مثل المنظمة العالمية للتقييس، منظمات الجودة المحلية كمعهد الوطني للتقييس، الهيئة الوطنية Algerac.... وغيرها بتوفير إطار للتعاون الدولي لإنضاج هذه التشريعات وحتى الوسائل لتطبيقها، فنجد في الجزائر عدة جهود للدولة تبرز من خلال تنوع القوانين والهيئات المكلفة بالتقييس ويمكن توضيحها كما يلي :

أولاً: القوانين الداخلية لتسيير الجودة بالجزائر :

1- مفهوم التقييس الوطني والفوائد المترتبة عنه :

1-1 مفهوم التقييس:¹

التقييس هو عبارة عن اتفاق معد ابتداءً من وجهات نظر مختلفة، وفي بعض الأحيان جد متباعدة نتيجة التكنولوجيا المستعملة أو المصالح الاقتصادية حول الموضوع، ويظهر له كهدف تقليدي إعداد وترقية "الوثائق المرجعية"، وهذا من خلال تقديمه لمجموعة من المواصفات التي من شأنها أن تجلب حلولاً اتقافية لمشاكل فنية وتجارية، أو مشاكل قد تنشأ بصورة متكررة داخل العلاقة زبون-مورد، ومهما كانت حاجة التقييس وطنية أو دولية فإن هذه المواصفات هي نتيجة لتسوية مقبولة من طرف جميع الذين يساهمون في إعدادها.

¹ بوراس هند، (التقييس الوطني في الجزائر: آلية لضمان جودة المنتجات وحماية الاقتصاد الوطني).مجلة العلوم الإنسانية، عدد 49 جوان، ص62

ويظهر التقييس على المستوى الوطني في شكل تصريح مشترك للصناعات حول نفس الموضوع التقني، والذي قد يكون مستوحى من إجمالي الاحتياجات الوطنية، أو إجماليا لمواصفات الوطنية وأعمال التقييس التي سبقت، ولا يتم الاحتفاظ إلا بما هو مقبول من طرف جميع المشاركين .

وقد جاء تعريف التقييس الوطني على أنه "مجموعة القواعد الفنية المتفق عليها والمصادق عليها من طرف جهاز معتمد، تنتج عن مسعى واختيار جماعي مدروس بين المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين (من صناع، ومستعملين، وشركاء موصيين محتملين كمثلتي الإدارات والوزارات الوصية)، من أجل إيجاد علاقات مشتركة فيما بينهم والعمل على تحسينها، وتكون موجهة لاستعمالات متكررة أو مستمرة حسب نتيجة التكنولوجيا والتجربة لزمن معطى".

وعلى هذا الأساس تظهر، أول خطوة للدولة في مجال التقييس الوطني من خلال إنشائها لهيئة أو جهاز مركزي، تكون له سلطات واضحة ومحددة، ويملك صلاحيات في النشاط المعياري و إصدار المواصفات لأن هذا الجهاز هو الذي سيمثل الدولة في مجال التقييس على المستويين الإقليمي والدولي كما يعكس القدرة الذاتية للبلد حول العمل في هذا المجال، ويبرز القدر الذي يساهم بيه في دورة الإنتاج. كما تمثل المواصفات الصادرة عن جهاز الوطني لتقييس حصيلة الخبرة الوطنية من خلال تجمع كل الجهود المحلية للبلد، والممثلة في الأخصائيين والفنيين المتخصصون، واللجان المتعددة، ومراكز البحث، المتخصصة وغيرها من الأعمال المرتبطة بالتقييس.

1-2- فوائد التقييس الوطني:

إن تطبيق أساليب التقييس على المستوى الوطني من شأنه أن يسمح بتحقيق العديد من الفوائد والتي نذكر منها:¹

- استغلال الموارد الوطنية على أكمل وجه
- تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية و التكاليف
- تحسين ميزان العرض والطلب وإيجاد التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات الفعلية
- إمكانية إنشاء دليل لصناعات المحلية القائمة بحيث يسمح بتنظيم داخلي للمؤسسات والهيئات من جهة، وتنظيم الأسواق من جهة أخرى

¹ ISO, <<La normalisation dans les pays en voie de développement ,problèmes et perspectives, Rapport d'une conférence tenue a Alger, septembre, 1976,p35

➤ تتسبب نشاطات مختلف المعاهد، المخابر والمنظمات المهمة بتوحيد المقاييس و المجالات الملحقة به من خلال ضمان مشاركتهم وتمكينهم من استعمال المواصفات الموضوعية على المستوى الوطني، والإقليمي و الدول .

2- خصائص المواصفات الوطنية:¹

تختص المواصفات الوطنية بتحديد أوصاف وخواص المنتج النهائي، ويتعين أن تكون هذه الأخيرة بأقل الخواص الممكنة التي تضمن أداء الغرض المطلوب منها وإذا دعت الضرورة في بعض الحالات النص على طريقة تصنيعها، ويكون ذلك ضمن ملحق خاص وليس في صلب المواصفات.

. تتص المواصفات الوطنية أيضا على طرق الفحص والاختبار وأخذ العينات وبراغي فيها أن تكون سهلة التطبيق لما يتماشى والإمكانيات المتاحة وبشكل لا يؤثر على مستوى الجودة المطلوب.

عند إصدار المواصفات الوطنية، يجب النص على فترة المراجعة لتكون بذلك مرنة، وتسمح بمواجهة التطورات التكنولوجية و الأساليب الحديثة في الصناعة، والتي يراعي فيها بالخصوص الأمن والصحة.

قد يتبنى نظام التقييس الوطني مواصفات إقليمية أو دولية، ويعتبرها مواصفات وطنية أو يقوم بالتنسيق معها، ومن شأن هذا الإجراء أن يؤدي لإعداد المواصفات .

وحتى تؤدي المواصفات الوطنية الغرض منها، وتضمن تطبيقها واحترامها بعد الإصدار، يتدخل النظام الاقتصادي بوضع وسائل تكفل تتبع تطبيق المواصفات، وتختلف هذه الوسائل من بلد لآخر حسب النظام الاقتصادي المتبع، فهناك من تمنح مواصفاتها صفة الإلزام القانوني بمجرد صدورها، وهناك من لا يلجأ مطلقا لاستخدام القانون في الإلزام القانوني بمجرد صدورها، و هناك من لا يلجأ مطلقا لاستخدام القانون في الإلتزام بالمواصفات، بل يعتمد على خلق بيئة ينمو فيها الوعي بالتقييس ويصبح تطبيق المواصفات نتيجة للافتتاح بفوائدها، وعلى الدولة أن تقوم بنشر كل المعلومات الممكنة حول المواصفات .

و انطلاقا مما سبق و نظرا لأهمية وجود نظام وطني للتقييس وأهمية المواصفات الصادرة عنه، سوف نأتي للتعريف بنشاط التقييس الوطني بالجزائر و انعكاس على ضمان جودة منجاتها وحماية وتطوير اقتصادها.

¹ أحمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد حمودة، "أساسيات التقييس وجودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص16

3- التقييس الوطني في الجزائر:¹

3-1 تطور نشاط التقييس في الجزائر:

تعتمد مراقبة جودة المنتجات في الجزائر على مدى تطابق مع المواصفات سواء الرسمية (النظامية) ذات الطابع الإلزامي، أو تلك التي يتم تحديدها في إطار العقود المبرمة بين المتعاملين في السوق، ولغاية 1975 كانت الجزائر تعتمد في سبيل مراقبة تحقيق الجودة على القانون الفرنسي لسنة 1905 المتعلق بالغش والتزوير ومختلف النصوص المكملة له، كما يمكن أن نجد على جانبه بعض القرارات الإدارية والمواصفات المسيرة للقطاعات والمنتجات.

وفي عام 1975 تم إلغاء قانون 1905 وتعويضه بإقامة باب رابع في القانون الجزائري، إلا أنه بقيا غير مطبق في غياب النصوص الخاصة بمراقبة الجودة.

ويتزامن مع فترة السبعينيات إنشاء أول جهاز رسمي مكلف بتوحيد المقاييس الوطنية في الجزائر، وكان ذلك في 21 نوفمبر 1973 ممثلا في المعهد الجزائري في التقييس والملكية الجماعية (INAPI)، وكان بمثابة هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وتتمثل صلاحيات المعهد آنذاك بما يلي :

- أ. مباشرة العمل بتوحيد المقاييس.
- ب. التركيز والتنسيق بين إجمالي أعمال التقييس المتناولة من طرف الإنشاءات المتواجدة وتلك التي سيتم إنشائها لهذا الغرض.
- ج. إعداد ونشر وتوزيع المواصفات الجزائرية .
- د. تبنى شهادات التطابق مع المواصفات ومع العلامات التجارية للجودة، بالإضافة إلى تسليم التراخيص باستعمال وسم المنتجات والعلامات التجارية، إلى جانب مراقبة استعمالهم ضمن إطار قوانين محددة بدقة
- هـ. ترقية النشاطات والأبحاث والتجارب في الجزائر أو في الخارج، بالإضافة إلى وضع الترتيبات الضرورية لتجارب المتعلقة بإعداد المواصفات وضمان تطبيقها .

ولكن رغم ذلك، لن يكن هذا كافيا لإقامة نظم وطني للتقييس حيث وجد في السوق كم هائل من المنتجات ذات الجودة الرديئة (منخفضة)، وهذا بسبب تدخل شبه الغائب لمصالح المراقبة ، وضعف الوسائل التي تتوفر عليها من أجل التدخل، كما أن هناك عرضا متزايدا ليس له علاقة بالطلب، والذي يدخل ضمن السياسة العامة التي وضعتها الدولة لتلبية الاحتياج الكمي، وهو ما جعل الجودة تبقى مبعدة إلى المستوى الثاني وغير مهتمة بالتطبيق العملي، وقد نتج عن ذلك قصور للقوانين في مجال الجودة والتنظيم.

¹ بوراس هند، مرجع سبق ذكره، ص 65-66

إن تحليل الوضعية التي آلت إليها السوق الوطنية آنذاك سمح بتسجيل بعض النقائص نذكر منها خاصة:

- عدم وجود مواصفات و ضعف في القوانين التنظيمية السارية المفعول

- ضعف في وسائل الإعلام و التحسيس المرتبطة بالجودة

- عدم وجود أو ضعف في استعمال وسم المنتجات و الخدمات

- عدم فصل وظيفة الجودة عن وظيفة الإنتاج (الصنع)...

وقد أدى تحليل هذه الوضعية إلى العمل بشكل دقيق من أجل القضاء على أسبابها والالتزام بمراحل تحسين الجودة، وتمثلت أهم نتائجها في إعداد القانون رقم 89-02 المؤرخ في 1989/2/7 المتعلق بوضع القواعد العامة لحماية المستهلك، وتوفير المقاييس و المواصفات في كل منتج أو خدمة تعرض للاستهلاك أو الاستعمال، و تطبيقا لما جاء فيه من أحكام، صدر القانون رقم 89-23 المتعلق بالتقييس في 1989/12/19، ويمكن اعتبار هذا القانون بمثابة وثيقة ميلاد النظام الجزائري للتقييس الذي يحدد الإطار العام لنشاط التقييس في الجزائر.....، حيث اشتمل هذا القانون على تحديد كل من: الخصائص التقنية والقياسية الواجب توافرها في المنتج والخدمة، وكذلك الاعتراف بواسطة شهادة المطابقة للمواصفات والخصائص التقنية، كما قم بتصنيف المواصفات والمقاييس الجزائرية ووضوح كيفية إجراء التحقيق العمومي والإداري المرتبط بالمواصفات. كما أنه ضمن إطار القانون رقم 89-23 وبعد أن كان جهاز التقييس الوطني "INAPI" مكلفا بتنسيق أعمال التقييس والسهر على نتائجها نجده قد أصبح مكلفا بما يلي:¹

أ. تسجيل المواصفات الجزائرية أو التقدم من أجل التصديق مباشرة لدى الوزارة المكلفة بالتقييس، وبعد استشارة اللجنة التقنية المعنية لكلا من :

▪ مواصفات المؤسسات الجزائرية المعتمدة من طرف هذه الأخيرة

▪ المواصفات الدولية المعتمدة على مستوى الأجهزة الدولية للتقييس باعتبارها الأساس الضروري لتطوير

توحيد المواصفات، وأن كل بلد يمكنه تبني هذه المواصفات المباشرة

ب. القيام بالتحقيقات العامة و/أو الإدارية

منشورات الأجهزة الدولية لتوحيد المقاييس؛ المواصفات ومنشورات أخرى مماثلة أجنبية؛ مواصفات

المؤسسات الوطنية أو الأجنبية؛ و المنشورات العلمي الضرورية في أعمال التقييس.

¹ INAPI :Institut Algèrien de Normalisation, et de Propriété Industrielle ,<<Recueil de textes législatifs et règlementaires régissant la normalisation, Alger,1996,p7

ويتكفل بالتسليم عند الطلب ولجميع الأشخاص المهتمين، كل معلومة لها علاقة بالمواصفات أو القوانين التقنية المطبقة على المستوى الوطني مرفقة بالتكاليف، كما يوضح مجال تطبيق كل الترتيبات الضرورية لضمان طبع ونشر المواصفات الجزائرية .

ومع دخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق، عرفت العديد من المؤسسات الوطنية إعادة الهيكلة، وضمن هذا الإطار تقرر إنشاء المعهد الجزائري للتقييس "IANOOR" استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 69-98 المؤرخ في 1998/2/21، والذي ينوب عن المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية "INAPI" المنشأ بناء عن القانون التنفيذي رقم 23-89 المؤرخ في 1989/12/19. وبهذه الصفة تم تحويل أعمال وأنشطة التقييس إلى المعهد الجديد والمتمثلة أساسا في :

- كل النشاطات الأساسية والثانوية المرتبطة بالتقييس
- الأموال والحقوق الحصري، الالتزامات، الوسائل والإرشادات المرتبطة بنشاطات التقييس التي سيتم تحديدها في مبدع والتي كانت مضمونة "INAPI"
- الأشخاص الذين لهم علاقة مع الإدارة وتسيير النشاطات ، الإجراءات الوسائل والمواد المحددة في العنصر السابق.

3-2 أهداف نشاط التقييس في الجزائر :

لقد جاء تعريف النظام الوطني الجزائري للتقييس في المادة 2 من مرسوم التنفيذي رقم 132-90 المؤرخ في 1990/7/31 بالجريدة الرسمية عدد 90/20 المتعلق بالنظام الوطني القانوني للقياس كما يلي:
>> هو النشاط الخاص المتعلقة بوضع أحكام ذات استعمال موحد ومتكرر في مواجهة مشاكل حقيقة اجتماعية ، الغرض منها الدرجة المثلى التنظيم في إطار معين<<¹.

وضمن هذا الإطار يهدف نشاط التقييس في الجزائر إلى تحقيق الأهداف نذكر منها:²

- المحافظة علي أمن الأشخاص والسلع
- الحفاظ علي الصحة وحماية الحياة
- حماية المحيط والمستهلك والمصالح الجماعية
- زيادة إنتاجية العمل
- تحسين جودة السلع والخدمات

¹ علي بولحية بن بوخميس، "القواعد العامة لحماية المستهلك و المسؤولية المرتبة عنها في التشريع الجزائري"، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2000، ص26¹

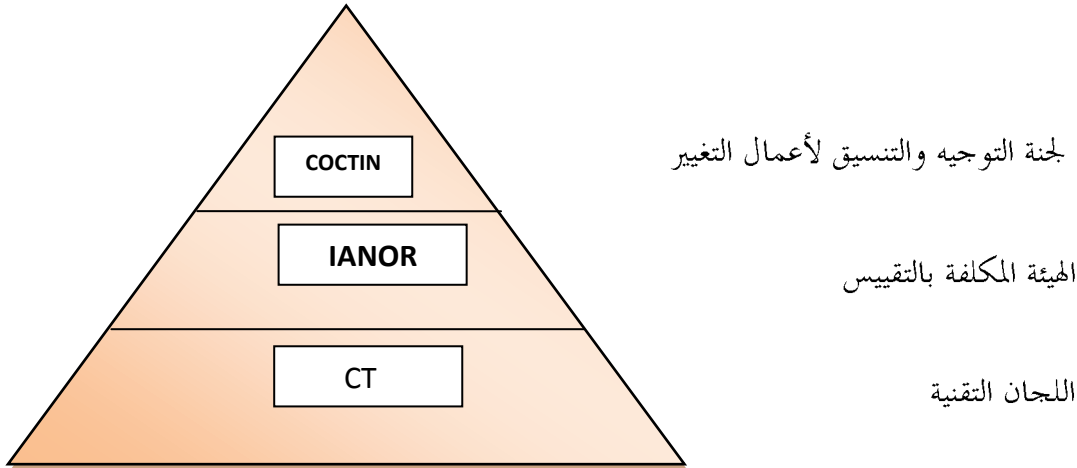
² INAPI ,OP cit,P20

- القضاء علي الموانع التقنية في التبادل والتجارة .
وعلي هذا الأساس يشكل التقييس وسيلة صارمة ضرورية وأداة عمل فعالة في مرحلة التنظيم وتطوير الاقتصاد الوطني .

3-3 تنظيم نشاط تقييس في الجزائر :

يشرف علي نشاط التقييس في الجزائر الوزارة المكلفة بالتقييس، و نجدها حاضرة لضمان مهمتها من خلال التنظيم التالي:

الشكل رقم (05) تنظيم نشاط التقييس في الجزائر



Institut Algérien de normalisation, et de propriété industrielle.” Recueil de textes législatifs et réglementaires régissant la normalisation Alger, 1990, P25.

ويتبين من الشكل مايلي :

- في أعلى الهرم: توجد لجنة التوجيه والتنسيق لأعمال التقييس
- في قاعدة الهرم: توجد اللجان التقنية
- وفي الوسط: نجد الهيئة المكلفة بالتقييس وتظهر بالتوازي مع المعهد الوطني للتقييس "IANOR" و "ANAPI" سابقا.

ويفهر الفمفع من فف هفا الففظم له كهفد أساسف فرففة الففففس؁ بالفصوص عنف مسفوف إءاف و إصافر المواصفات الجزائرفة .

وففما فلف ففعرف على الهفئاف المكونة لفظم الففففس الجزائري.

3-3-1 لفنة الفوففه و الففففسق لأعمال الففففس "COCTN" : أنشئف لفنة الفوففه والففففسق لأعمال الففففس "COCTN" بفاء على المرسوم الففففسف رقم 90-132 المؤرخ فف 15 ماف 1990؁ ففء هفه اللفنة مكلفة بالفشرف على فشاط الففففس وكذالك مكلفة بوضع ماف فلف :

- مفكانفزمات وآفاف إءاف المواصفات

- مخططاف وبرامف الففففس

- فقارفر الأعمال المنجرة وملحقاف الأجهزة الففففة المكلفة بففففسق المواصفات.

3-3-2 المعهف الجزائري للففففس "IANOR": ففعر بفضافة الهفئة المكلفة بالففففس الوطني؁ وففكفل بإءارفه وففففره مفر عام ومجلس اسفشارف إءارف فضم ممفلف مففلف الوزارف وأمانة مكفولة من طرف المفر العام للمعهف .

وفعفر المعهف الجزائري للففففس "IANOR" منشاء عمومفة ذات ففبفعفة صناعفة وفجارفة لها شففصفة مءنفة وففففع بالفسقلالفة المالفة؁ وفع فف الجزائر العاصمة؁ وففمكنه أن فكون مءولا إلف أف مكان آفر من الفراب الوطني؁ وهو موضوع فف صاففة وزارة الصناعة وإعافه الهفكلة.

ومن بفن المهام الفف كلف بها المعهف ماف فلف

- إءاف ونشر وففففسق المواصفات الجزائرفة

- الففففسق والففففسق لإجمالف أعمال الففففس المباشرة بواسطة الففففسقاف الموجودة وفلك الفف ففكون منشاء لهذا الفرض

- فبف شهاداف المفابكة مع المواصفات الجزائرفة والعلاماف الفجارفة؁ وضماف مرفابة للءوءة؁ بالفإضافة إلف فسلفم الفراففص بالفعمال هفه الشهاداف والعلاماف الفجارفة؁ وضماف مرفابة اسفعمالها فف إطار القانون السارف المفعول؛

- فرففة الأعمال؁ و الأبحاث والفجارب فف الجزائر أو فف الآرف؁ بالفإضافة إلف وضع ففففسق لإءراءاف الفجارب الضرورفة فف إءاف المواصفات وفف ضمان وضعهم ففز الففففسق .

- فشكل كل وفففة معلومة مرفبطة بالففففس والمحافظة علفها وضعها فف مفاول الجمهور.

3-3-3 اللجان التقنية: يتم إنشاء اللجان التقنية بقرار إداري صادر عن الوزارة المكلفة بالتقييس، وباقتراح من الجهاز المكلف بالتقييس "IANOR"، وبعد موافقة لجنة التوجيه والتنسيق لأعمال التقييس "COCTN"، وتمارس اللجان التقنية مهمتها تحت إشراف المعهد الجزائري للتقييس، وهي بذلك تخضع لنفس القوانين، وضمن مجال نشاطها المحدد نجدها مكلفة بما يلي¹:

- إعداد مشاريع برامج أعمال التقييس ووضعهم تحت تصرف جهاز التقييس IANOR
- إعداد مشاريع الأولوية ومشاريع المواصفات المسجلة في برامج العمل بناء على نتائج عمل جهاز التقييس أو اقتراحات واحد أو أكثر من أعضاء اللجنة التقنية، أو واحد أو أكثر من المتعاملين الوطنيين
- القيام بالاختبار الدوري للمواصفات الجزائرية
- اختبار مشاريع المواصفات الدولية الصادرة عن اللجان التقنية المرتبطة بالمنظمات الدولية التي تشكل الجزائر عضوا فيها و اقتراح إدخال تعديلات إذا اقتضى الأمر ذلك
- اقتراح ممثلين أو مفوضين يتم اختيارهم من طرف أعضاء جهاز التقييس لحضور اجتماعات اللجان الدولية.
- وتتكون اللجنة التقنية من ممثلي مختلف الهيئات أو الأجهزة المعنية مباشرة بمشروع عمل المواصفة، ويتم اختيارهم بناء على كفاءتهم التقنية، ومعرفتهم وخبرتهم من أجل السماح بالتكفل الفعلي باختصاصهم.
- كما تختص اللجنة التقنية أيضا برئيس وسكرتير، ويمكنها أن تنظم نفسها بتشكيل لجان فرعية ومجموعات عمل.

3-3 دور المعهد الجزائري للتقييس والأجهزة الداعمة له في ضمان جودة المنتجات وحماية وتطوير الاقتصاد الوطني :

تتوقف جودة المنتجات على مدى الدقة ومترية المواصفات التي توصفها الدولة، وتلزم بها مؤسساتها، ومقارنة بالسنوات الماضية، تعرف الوضعية الحالية للتقييس في الجزائر تقدما ملحوظا في هذا المجال، ففي البداية كانت مهمة المعهد الوطني للتقييس لا تتجاوز إصدار المواصفات ومنح شهادات المطابقة وتكوين، وبالتالي لم تكن من صلاحياته مراقبة مدى مطابقة المنتجات المسوقة في الجزائر مع المعايير المناسبة، حيث كان المعهد يقدم لسلطات مختلف الوثائق التي تخص التقييس وتتولى وزارة التجارة القيام بعملية الرقابة بصفقتها مخولة بذلك. إلا أنه مع التنظيم الجديد الذي عرفه المعهد أصبح له الحق في أن يكون جهة رقابية وتنفيذية

¹ NAPI :Institut Algèrien de Normalisation, et de Propriète Industrielle ,<<Recueil de textes législatifs etrèglementaires règissant la normalisation, Alger,1996,p28

بتنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى، إضافة إلى دوره التشريعي من خلال متابعة تطبيق المواصفات الجزائرية واللوائح الفنية التي تساهم في الحد من عمليات الغش والخداع والتدليس.

ويهدف تحسين جودة السلع والمنتجات وتوفير اشتراطات السلامة والأمان ومنع دخول السلع والمنتجات المقلدة والمغشوشة والردئية إلى الأسواق المحلية نجد المعهد الجزائري للتقييس يعتمد على إستراتيجية التطوير المستمر لتحسين الجودة، وهذا على اعتبار أن المواصفات واللوائح الفنية التي يعتمدها تتضمن الاشتراطات والمتطلبات الفنية الضرورية، والتي حسبه تعد الوسيلة المثلى لضمان الجودة ومنع دخول السلع والمنتجات المقلدة والردئية والمغشوشة، كما أنه تفعيلاً لدوره الرقابي يقوم المعهد بفحص بعض المنتجات من السلع المصنعة محلياً والمستوردة والمحال إليه من بعض الجهات الرقابية مثل وزارة التجارة والصناعة، والبلديات والجمارك وذلك للتأكد من مطابقتها للمواصفات المعتمدة، وتقدير مدى وجود الغش وتقليد من عدمه، حيث يسعى المعهد للحد من ظاهرة الغش والتقليد من خلال السعي إلى مطابقة أكبر قدر ممكن من المنتجات الجزائرية. فضلاً عن قيامه باعتماد مختبرات الفحص والاختبار والمعايرة. كما تم مؤخراً تدعيم التعاون والتنسيق بينه وبين مصلحة الجمارك لتطبيق المواصفات المعتمدة واللوائح الفنية.

من جهة أخرى ، وتدعيماً للدور الرقابي للمعهد الجزائري لتقييس وحرصاً منه على إثبات جودة المواد المنتجة محلياً والمستوردة، قام المشروع لوضع العديد من الترتيبات لمراقبة التطابق مع المواصفات الجزائرية وترقية نشاط التقييس لدى المؤسسات الوطنية، حيث قام المشروع بإنشاء عدة أجهزة وهيئات للرقابة وتجهيزها بالوسائل المادية والبشرية المختصة تقنياً ومهيكله جيداً، لتواجه خصوصيات التدخل في الوقت المناسب وإثبات المخالفات ومن هذه الهيئات نذكر¹:

أ- **السلطات الإدارية:** وتظهر مهمتها كجهات مختصة بالتحريات لمراقبة المنتجات والخدمات المعروضة للاستهلاك ، ومعاينة المخلفات وتحرير المخابر، كمثال عن ذلك نذكر ضباط الشرطة القضائية ، وضباط الدرك الوطني ، ومحافظة الشرطة.

ب- **مصالح مراقبة الجودة وقمع الغش والأسعار:** وتضم موظفين وأعاون مؤهلين للقيام بتحريات المراقبة قصد تقادي المخاطر التي تهدد صحة المستهلك وأمنه والتي تمس مصالحه المادية.

ج- **مخابر تحليل النوعية:** ويتطلب منها بعض المنتجات قبل إنتاجها أو صنعها، وذلك لطبيعتها والأخطار الناتجة عنها بأخذ عينة أو عينات لتحليلها في مخابر مراقبة الجودة وقمع الغش، وهناك ثلاث أنواع من المخابر تحليل النوعية:

¹ علي بولحية بن بوخميس، " القواعد العامة لحماية المستهلك و المسؤولية المرتبة عنها في التشريع الجزائري"، مرجع يبق ذكره، صص 60 64

- المخابر التي تعمل لحسابها الخاص
 - مخابر تقديم خدمات لحساب الغير
 - مخابر معتمدة في إطار قمع الغش.
 - د-شبكة التجارب وتحليل النوعية: تهدف إلى تحسين نوعية خدمات التجارب وتحليل الجودة وكل الخدمات المساعدة التقنية لحماية المستهلكين، وإعلامهم وتحسين نوعية المنتجات.
 - هـ-السلطات القضائية: ويظهر لها دور وقائي في حماية المستهلك، ولها سلطات واسعة في اتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية في الوقت المناسب .
 - و-المجلس الوطني لحماية المستهلكين: يعتبر بمثابة جهاز تشاور لدى الوزير المكلف بالنوعية، ويهدف إلى ترقية النوعية ومراقبة سلامة السلع والخدمات.
 - ن-جمعية حماية المستهلك: تعد إحدى مؤسسات المجتمع المدني ، وتعمل الجمعية على مساندة الجهات ذات العلاقة، كما أن الجمعية تتبنى قضايا المستهلك، وتتلقى الشكاوي وتقوم بالتحقق منها ومتبعتها لدى الجهات المختصة العامة والخاصة.
- في سبيل إعادة غرس مفهوم الجودة، وضع المشرع برنامج وطني لترقية الجودة في المؤسسات الوطنية العامة والخاصة انطلق سنة2010، موجه أساسا للمؤسسات العاملة في قطاعات الصناعة الغذائية والصناعة والبناء و الأشغال العمومية والري ، كما تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التابعة لقطاعات الصناعة السياحة والنقل وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال معنية بهذا البرنامج.
- ويتكفل البرنامج بمعية الجهات المختصة بالتكوين والمساعدة التقنية لاسيما في مجال التقييس ودعم الاستثمار المادي والبحث التنموي واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والذي من شأنه تحسين وتحقيق المطابقة للمنتجات مع المعايير الدولية، التي يستحيل بدونها مواجهة المنافسة التي ازدادت وتيرتها مع تطبيق اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي و الانضمام إلى منطقة التبادل الحر العربية، والمجموعة الاقتصادية لغرب إفريقيا في انتظار الدخول إلى منظمة التجارة العالمية.
- وفي سبيل إنجاز مسعى هذا البرنامج رصدت الدولة ما قيمته 386 مليار دينار لإعادة التأهيل لنحو 20 ألف مؤسسة خلال الفترة 2011-2014 ضمن 9 محاور أساسية لخلق ديناميكية جديدة لضمان الجودة والتنافسية ، وكذا تعزيز الإنتاجية و المر دودية للمؤسسات الجزائرية قصد الاستيراد الذي يغرق السوق الوطني ويؤثر سلبا على النمو الاقتصادي. وفي هذا السياق، تشير التقديرات إلى ارتفاع عدد المؤسسات التي تملك

شهادة المطابقة وهذا السبب الطلبات المتزايدة عليها لاقتحام مجال التصدير وإجبارية ذلك على المنتجات ذات العلاقة المباشرة بصحة المستهلك والبيئة، بالإضافة إلى تشجيع الدولة ودعمها الذي يصل إلى 80 في المائة من تكاليف الحصول على شهادة جودة التنظيم والمنتج التي تتراوح ما بين 100 إلى 300 مليون بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبرى. وهنا يبرز الدور الفعال للمعهد الجزائري لتقييم في تجسيد أهداف الدولة. وعلى الرغم من كل المجهودات المبذولة فإن صعوبة التحكم في جميع السلع المسوقة يظل قائما حتى في البلدان المتقدمة، فما بين 5 إلى 7% من المنتجات المسوقة في الاتحاد الأوربي هي عبارة بضائع و سلع مقلدة، وفي الجزائر نجد أنه على الرغم من كون المادة 22 من المرسوم التنفيذي المتعلق بالتقييم المؤرخ في 2004 واضحة في إلزام جميع المؤسسات المنتجة للسلع ذات العلاقة بصحة المستهلك وسلامته بالحصول على شهادة المطابقة قبل الشروع في التسويق، إلا أن هناك منتجات مازالت تسوق دون التصديق عليها بالمطابقة للمواصفات. حيث نجد الآلاف من المؤسسات الاقتصادية و الصناعية في الجزائر لا تحترم شروط و إجراءات التقييم المنفق عليها مما يجعل منتجاتها بعيدة عن معايير حفظ الصحة العمومية وحماية الاقتصاد الوطني، والذي قد ينتج عنه العديد من الآثار السلبية. فحسب إحصائيات المعهد الجزائرية الخاضعة للتقييم نهاية سنة 2012، 142 مؤسسة في حين تعمل المتبقية فيها بطريقة فوضوية، وهذا أمر يدق ناقوس الخطر. ولهذا نجد المعهد الجزائري للتقييم لا يفوت أية مناسبة لدعوة المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة إلى ضرورة إخضاع منتجاتها لمعايير التقييم المعمول بها من خلال مراقبة جودتها و نوعيتها حفاظا على صحة المستهلك من جهة وحماية الاقتصاد الوطني من جهة أخرى، وكذا دعوتها إلى المشاركة في أشغال اللجان التقنية للمعهد.¹

ثانيا: الهيئات الوطنية لتسيير الجودة بالجزائر:

1- الهيئة الوطنية للاعتماد Algerac²:

تم إنشاؤها ب موجب " المرسوم التنفيذي رقم "05-466 في 4" ذو القعدة 1426، الموافق ل 6 ديسمبر 2005، هذه الهيئة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. كما أنها تعمل تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و"ترقية الاستثمار".

¹ بوراس هند (التقييم الوطني في الجزائر: آلية الضمان جودة المنتجات وحماية الاقتصاد الوطني)، مرجع سبق ذكره، ص73

² <http://www.algerac.org/> news consulté le 29/8/2020

مهام الهيئة الوطنية للاعتماد Algerac :

من مهامها الرئيسية هو اعتماد أي هيئة بتقييم المطابقة وفي هذا السياق، في الهيئة المكلفة الخاصة ب:

- وضع النظام الوطني للاعتماد المطابق للمعايير الوطنية والدولية الملائمة.
- إنجاز البنية التحتية الوطنية للنوعية.
- تقييم مهارات وكفاءات هيئات تقييم المطابقة.
- القيام بتجديد وإلغاء وسحب قرارات اعتماد هيئات تقييم المطابقة. إبرام تعاقدات واتفاقات لها علاقة مع برامج عملها مع هيئات أجنبية مماثلة والمساهمة في المجهودات المبذولة التي تؤدي للاعتراف المتبادل.
- تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية و الإقليمية .
- وظيفة الهيئة الجزائرية للاعتماد هي اعتماد هيئات تقييم المطابقة
- تقوم شروط ومعايير الاعتماد لهيئات التقييم هذه على المعايير الوطنية و/أو الدولية المناسبة.
- يرجع نجاح الهيئة الجزائرية للاعتماد إلى قدرتها على :
- ترقية وتطوير سوق الاعتماد، بآتم معنى الكلمة، كعامل للمصادقية .
- قبولها كفاعل لا غنى عنه في ترقية نوعية المنتجات الجزائرية :
- لذلك استوجب على المؤسسات الجزائرية تفضيل الهيئة الجزائرية للاعتماد على باقي الهيئات النشطة بالجزائر .

مكتب فيريتاس الجزائر:¹

فيريتاس الجزائر (Veritas Algérie) هي مؤسسة الجزائرية للقانون لها فروع كثيرة فهي منتشرة في 60 بلدا مع 900 مكتبا و 400 مختبر منتشرة في جميع أنحاء العالم، تقوم بتفعيل العديد من المجالات كصناعة، البنية التحتية، التجارة الدولية، البحرية، خدمة للحكومة..... و غيرها وهي موجودة منذ ما يقرب قرنين من الزمن. مكتب فيريتاس الجزائر ينشط في مجال التصديق بحيث حصل على اعتماده من طرف مؤسسة Algerac متوافق ل ISO17001 و ISO17021 و مصادقة أيضا من قبل هيئات الدولية الأخرى ك ISO9001، يهتم بمساعدة الشركات للحصول على معايير أي اعتماد للشركات، نظم إدارات، المنتجات، الضوابط الفنية، في مجال ISO 9001 للجودة ISO14000 لجميع أنواع المواد الغذائية والحيوية حتى ل ISO 50000 فيما يتعلق بأداء الطاقة .

¹<http://www.leconews.com/fr>

المطلب الثاني: واقع نظام إدارة جودة ISO9000 في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول المهتمة و مؤسساتها بمجال جودة منجاتها وكذا من أجل الحصول على شهادة الايزو 9001 ، لأنه لم يبقى مدى تطابق المنتج الوطني للمعايير الجودة الوطنية و الدولية خيارا أو خدمة إضافية تقدمها المؤسسات للمستهلك بل أصبح حتمية فرضتها الشروط التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. فالإحصائيات أثبتت أنه قد تم تبني نظام الجودة أو ايزو 9000 منذ القدم بمعنى منذ السنوات الأولى بحيث، أول مؤسسة جزائرية تحصلت على الشهادة ايزو 9000 إصدار 1994 كان سنة 1998 و إذ أنه حتى سنة 2006 تحصلت 172 مؤسسة جزائرية على مواصفة ايزو 9000، كما أثبتت أن 350 مؤسسة جزائرية تحصلت على المواصفة في سنة 2012، هذا الارتفاع إن دل على شيء فهو يدل على مدى وعي واهتمام المؤسسات الجزائرية للحصول على شهادة المطابقة و أنها ضرورة في سوق أصبح لا يعترف إلا بجودة المنتوجات من سلع أو خدمة.

فحتى ديسمبر 2015 فقد تحصلت ألف 1000 مؤسسة جزائرية على المواصفة القياسية العالمية الايزو 9000 فهو عدد معتبر من المؤسسات الصناعية الأخرى في طريقها للحصول على الإشهاد للمواصفة ايزو 9000 فهو عدد معتبر من المؤسسات الاقتصادية الأخرى في طريقها للحصول على الإشهاد للمواصفة ايزو 9000

-مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بنظم إدارة الجودة:¹

تعطي المؤسسات الجزائرية اهتماما كبيرا بأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 من أجل تطوير أداءها في مجال الجودة ، أو في مجال الجودة الشاملة بحيث تشمل فروع اقتصادية متعددة كالتعليم العالي، البناء، الصناعات الغذائية ، المناجم، الصناعات الثقيلة، الصناعات الكيماوية، الطاقة، الصناعات الالكترونية و الميكانيكية، الفندقية، السياحة.... إلخ

فجل الدراسة التي أقيمت من طرف الطلبة، الباحثين، المسيرين و المتهمين بمجال الجودة و الإشهاد وجدوا أن المؤسسات الجزائرية من المؤسسات في دول المغرب العربي و العالم التي تحتل فيها الجودة مكانه معتبرة و مهمة في التسيير لأن وجود إدارة الجودة يساعد المؤسسات الكبرى في تحقيق نجاحات أكثر بل قد تصل إلي الهيمنة الأسواق المحلية و الوصول إلي التصدير، إلا أن هناك من يرى أن عدد المؤسسات المستفيدة من شهادة

¹ سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2016، صص 189- 190

إيزو 9001 في الجزائر قليل جدا مقارنة مع عدد المؤسسات الناشطة في الجزائر و مكانة الجودة فيها، كما يرون أنها لا تهتم بالإشهاد بالرغم من أنه يمنحها خصائص جمة للمنتج كخصائص معينة، الترويج للمنتج، يمنحها صلاحية أكثر ، جودة تقنية للشركة، إنها رهان حقيقي للمؤسسات.

كما هناك من يرون أن لإنجاح المؤسسات الجزائرية و إنعاش الاقتصاد الجزائري يجب على السلطات التشريعية الجزائرية أن تأخذ على عاتقها تسيير الجودة عن طريق قوانين التصنيع و يؤكدون أنه لإنجاح الشركات الجزائرية التي ترغب في الشهرة العالمية يجب أن يكون لديها الرغبة المطلقة لذلك و تسعى إليه بجدية و أن لا تبقي الجودة سوى مسألة إدارة فقط و لتحقيق ذلك يجب على الدولة حماية المستثمرين و رجال الأعمال عن طريق إنشاء قطب للشركات الناشطة في مجال مشترك ودعمها للعمل بصفة متكاملة ودعم هذا النشاط لتطوير صناعاتها و من هنا يبرز دور المؤسسات الداعمة للتقييم لوضع وتجديد القوانين حسب حالة الاقتصاد و الإنتاج.

أخيرا إن تطبيق نظام الجودة في المؤسسات الجزائرية خاصة التي تتميز بمستويات عالية من المنافسة سيحقق لها عدة مكاسب اقتصادية وتجارية، سواء تعلق الأمر بالتكاليف، التنافسية أو انخفاض الهدر ، رغم ذلك لا تزال المؤسسات الجزائرية من أقل المؤسسات في العالم والوطن العربي التي تطبق مؤسساتها أنظمة الجودة للحصول على المواصفة القياسية الايزو 9000.

المطلب الثالث : حالات عن مؤسسات جزائرية تبنت نظام الجودة ISO9000

إن المؤسسات عامة و الجزائرية خاصة أصبحت تواجه تحديات صعبة ما يملي عليها مسؤولية البحث عن الأساليب الناجحة للإرتقاء بأدائها العام ولذلك يرى العلماء والباحثين والمسيرين بان منهج الجودة يعد من الأساليب الحديثة الأكثر فعالية في الإدارة، التسيير و التنظيم.

عالميا وفي السنوات الماضية طبقت الكثير من منشآت الخدمات مقاييس الجودة، لتحسين جودة إيصال الخدمة، لتصبح أمثلة حية على شهادة الايزو قد أصبحت مطلبا يسعى إليه الجميع في محاولة مواكبة العصر بل وللتوسع كشركات الرحلات في ألمانيا وجمعيات الفندقية وخدمات الطعام في فرنسا إلى الفنادق وخطوط الطيران في سنغافورة وماليزيا. كما تسعى المؤسسات إلى أن تكون السبّاقة في تطبيق أحدث معايير الجودة العالمية للحصول على شهادة الايزو، لتحقيق الارتفاع بالخدمات إلى مستوى الذي يحقق رضا العملاء ، مما يؤدي بشكل مباشر إلى زيادة قدراتها التنافسية وتعزيز حصتها السوقية والتوسع في تقديم خدمات جديدة وفق أفضل المعايير العالمية.

تكن أهمية الحصول على شهادة الايزو 9000 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة التي تعتبر لغة العصر ومفتاح النجاح والوصول إلى عقل المستهلك و يذكر الباحثون عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الايزو 9000 كزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلك، توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات الإدارية و الفنية، المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة، تحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة لتحقيق الفائدة من العمليات الإنتاجية من خلال تقليل العيوب.

مما سبق أكد لنا حتمية تبني المؤسسات الجزائرية لنظام ايزو 9000 للاستفادة من كل فوائدها وهنا نذكر بعض المؤسسات الجزائرية التي اعتمدت نظام الايزو 9000 منها ما يلي ¹:

-المؤسسة الوطنية لإنتاج الملح ENASEL أوناسيل:

تعد أوناسيل مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة بالأسهم ذات رأس مال يقدر ب: 504000000 دج. تعد من أكبر رائد جزائري في إنتاج و توزيع الملح ، يقع مقر أوناسيل بقسنطينة. إن إنتاج الملح يشمل جميع المجالات، بما في ذلك التغذية، الزراعة، الصيدلة، مستحضرات التجميل، الصناعة، معالجة المياه ونزع الثلوج ، تظم هذه الشركة طقما من 1100 موظفا في وحدات الإنتاج والتوزيع الأربع عشرة، الموزعة على جميع التراب الوطني. وضعت المؤسسة نظام لتسيير الجودة ايزو 9000، فاستفادة هذه المؤسسة من عدة جوانب إيجابية من خلال تطبيقها للجودة بحيث ركزت على ترقية إرضاء الزبائن، رفع مستوى مؤهلاتها، لقد حققت نتائج مالية جيدة وتجارية حيث تحقق أوناسيل رقم أعمال متوسط قدره مليار دينار جزائري أي ما يعادل 15 مليون دولار أمريكي ، كما تنتج تشكيلة متنوعة من الأملاح التي تشتق من كلورور الصديوم.

¹ سيد فاطمة الزهراء، نفس المرجع ص 192

-المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC¹:

تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة من أهم وأقدم المشاريع الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، أنشئت بعد إعادة هيكلة العضوية، التي مست مؤسسة سونلغاز طبقا لمرسوم 83/63 المؤرخ بتاريخ 1983/11/5، هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الاستعمالات المنزلية.

حيث تحصلت المؤسسة واعتمدت نظام إدارة الجودة ايزو 9001 وذلك عبر مراحل :

- ❖ في جانفي 2001-AMC هي الشركة الجزائرية الحادية عشر التي تعتمد نظام إدارة الجودة لإصدار ISO 9002 لعام 1994
- ❖ 7جانفي 2002حصلت AMC على شهادة ISO9001 الاصدار 2000
- ❖ في عام 2010 نمت ترقية AMC إلى إصدار 2008

حيث تم الحصول على الشهادتين ISO9001 اصدار 2015 الصادرتين في 18 جويلية 2016:

- ❖ الشهادة الأولى تنهي صلاحيتها في 17جويلية 2019 تحت رقم 168MS6067R1 من طرف شركة voçottesd البلجيكية بتصديق من طرف منظمة BELAC في بلجيكا ، صاحب الإمضاء "الريك لويز" رئيس لجنة المصادقة.
- ❖ الشهادة الثانية تنتهي صلاحيتها في 17جويلية 2019 تحت رقم 16024-21A من طرف شركة VONÇOTTE INTERNATIONAL ALGERIA SPA الجزائرية بتصديق من طرف الهيئة ALGERAC في الجزائر، صاحب الإمضاء " بارة مريال" رئيس لجنة المصادقة.

نلاحظ أن مؤسسة AMC ، واستجابة لثقة العملاء في جميع منتجاتها عملت باستمرار على تحسين معرفتها يوما بعد يوم حتى يتسنى لكل منتج من AMC تجاوز توقعات المستخدم.

¹ صحراوي محمد، طلاع زكرياء، متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأجهزة القياس العلمة، 2018، ص39

خلاصة:

يجب أن يكون تطبيق نظام إدارة الجودة في أي منظمة متطلبات وفقا لمعيار iso9001 الإصدار 2015 من أجل الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ، المواد والبشر و التكنولوجيا والمعلومات. لذا فإن نظام إدارة الجودة يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة في سياستها واستراتيجياتها.

إن هذا النظام يحسن من التحكم في العملية، ويقلل من الفاقد ويقلل التكاليف، ويزيد من حصة السوق، ويسهل التدريب، ويخلق منتجا يريده العميل ويرغب فيه بالفعل الهدف الرئيسي من هذا الفصل هو دراسة تنفيذ نظام إدارة الجودة iso9001 الإصدار 2015 في المنظمات الصناعية الجزائرية وتقديم عدة مؤسسات جزائرية عن تجاربها بهدف تحسين عملية التنفيذ من حيث الوقت والتكلفة.

حائز

خاتمة

إن ما نستطيع استنتاجه من خلال دراستنا هذه أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد أن تكون لها قدرة علي المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الجودة أهم وسيلة لجذب الزبائن والمستهلكين، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة لأجل ذلك أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها علي جميع نشاطاتها ووظائفها بدلا التركيز علي جودة المنتج النهائي فقط، وذلك يتبني ما يسمى بنظام إدارة الجودة، كما لجأت إلي اعتماد خصائص تقنية عالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها لكي تمكنها من الدخول للأسواق العالمية، بإتباع ما يسمى بالموصفات الدولية الايزو في تنافسية المؤسسة ولعل أنا استطلاعنا علي بعض المؤسسات الجزائرية التي تبنت هذا النظام. تعزز فرضية وإشكالية دراستنا، من خلال النتائج الايجابية التي حققتها المؤسسات الجزائرية، خاصة بعد حصولها علي شهادة ايزو 20015/9001 ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- ✓ زيادة الكميات المنتجة من مختلف المعدات: فحصلت المؤسسات علي شهادة الايزو سمحا لهم بتحقيق معدلات مرتفعة في حجم الإنتاج نتيجة لزيادة حجم الطلب علي منتجاتها
- ✓ زيادة حصة المؤسسة في السوق المحلية والدولية: حيث عرفت معظم المؤسسات الجزائرية زيادة لحجم مبيعاتها نتيجة لزيادة حجم تعاملها خاصة بعد حصولهم علي شهادة الايزو.
- ✓ فتح المجال لمنتجات المؤسسة لدخول الأسواق العالمية: حيث تمكنت المؤسسة من بيع وتصدير كميات معتبرة من منتجاتها نحو الأسواق العالمية لأنها تطابق مواصفات الجودة العالمية.
- ✓ تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، والتي تعود أساسا إلي جودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الايزو للجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال.
- ✓ إعادة هيكلة وتنظيم العمل بالمؤسسات المتحصلة على الايزو وتجنب العشوائية بتحديد مهام ومسؤوليتها كل فرد لتحقيق الجودة
- ✓ التركيز على الجودة في جميع الوظائف خاصة الإنتاجية منها.
- ✓ نميز المؤسسات بجودة منتجاتها و مطابقتها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ القرآن الكريم

❖ الحديث الشريف

أولاً: الكتب

1. أحمد فؤاد راشد، عبد المنعم محمد حمودة، «أساسيات التقييس وجودة الإنتاج»، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976.
2. أدجي باردير، الدليل الصناعي إلى إيزو 9000: ترجمة: فؤاد هلال محسن عاطف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
3. بن ناصر حمو، اثر تطبيق معايير iso9001 على تميز اداء المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016.2017.
4. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط2015، 1م.
5. بوراس هند، (التقييس الوطني في الجزائر: آلية لضمان جودة المنتجات وحماية الاقتصاد الوطني). مجلة العلوم الإنسانية، عدد 49 جوان .
6. خالد بن سعد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد، الرياض، 1997.
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2002.
8. خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الإيزو، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
9. خليل إبراهيم العاني، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو (9001، 2000)، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002.
10. الدراكة مأمون، طارق الشبلي، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
11. سيد فاطمة زهرة، نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، 2016.

12. صحراوي محمد، طلاع زكرياء، متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الوطنية لأجهزة القياس العلمية، 2018.
13. طاهر رجب قدار، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط1، دار الحصاد، دمشق، 1998.
14. عادل الشيراوي، الدليل العلمي لتطبيق الجودة الشاملة والإيزو 9000 والمقارنة المرجعية، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1995.
15. علي بولحية بن بوخميس، "القواعد العامة لحماية المستهلك و المسؤولية المرتبة عنها في التشريع الجزائري"، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
16. عمر وصفي عقلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر عمان، ط1، 2001.
17. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009.
18. غيث محمود عطا الله، بناء نظام الإدارة الجودة في المكاتب الاستشارية الهندسية وفق متطلبات الإيزو 9001:2015 في الجامعات العراقية، مكتب الاستشارات العلمية والهندسية / (الجامعة التكنولوجية حالة دراسية)، رسالة ماجستير، قسم هندسة البناء والإنشاءات، كلية إدارة المشاريع الإنشائية، جامعة التكنولوجيا، عراق، 2015-2016.
19. فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
20. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2005.
21. كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
22. كرايغميسلر، توماس فلايف، دليل الجيب إلى أيزو 14000، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، منظمة الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
23. مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
24. مجيد جعفر الكرخي، إدارة الجودة الشاملة (المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.

25. مجيد سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء ، 2007.
26. محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
27. محمد محمد إبراهيم : إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2009.
28. محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1 كانون الثاني 2002.
29. محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية، 2008م.
30. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2005م.
31. محمد عوض الترتوي وآخرون : إدارة الجودة الشاملة في المكتسبات ومراكز المعلومات الجامعية ، دار الحامد ، عمان ، ط 2008، 1.
32. نزعي عز الدين فاطمة الزهراء، الملتقى الوطني بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتنمية المؤسسة، المملكة العربية السعودية.
33. يحيى الهام، محاضرات في مقياس إدارة الجودة، التسويق والإستراتيجية، قسم الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة .
34. يوسف حجيم الطائي ، محمد عاصي العجلي، ليث علي الحكيم ،نظم إدارة الإنتاجية في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
35. AFNOR Norme N/ISO9001 ,Système de management de la qualite exigences , paris , 2000.
36. La normalisation dans les pays en voie de développement ,problèmes et perspectives, Rapport d'une conférence tenue a Alger, septembre, 1976,
37. Institut Algèrien de Normalisation, et de Propriète Industrielle ,<<Recueil de textes législatifs et règlementaires régissant la normalisation, Alger, 1996.
38. <https://engineermind.com> موقع عقل المهندس، شروحات حول مجال الهندسة والتقنية
39. <http://facebook.com>
40. <http://www.algerac.org/> news consulté le 29/8/2020
41. <http://www.leconews.com/fr>
42. <https://engineermind.com>,
43. <https://www.youtube.com/watch?v=jeZdkf0lrwg>

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحكم في نظام إدارة الجودة من خلال سلسلة معايير ايزو 2015/9001 و مدى توفرها على المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو في الجزائر وعلاقتها بمقاييس المواصفة العالمية للايزو، حيث تناولت الدراسة في الجانب النظري المفاهيم الاساسية حول الجودة ونظام إدارة الجودة وكذا التعريف بإدارة الجودة الشاملة في حين خصصنا الجانب التطبيقي لمفاهيم أساسية للايزو وواقع تطبيقه في بعض المؤسسات الجزائرية وقد اكتشفت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على ما يلي :

أن حصول المؤسسة على شهادة مواصفة الايزو 9001 لإدارة الجودة يمكنها من تخفيض تكاليف والتقليل من العيوب والهدر، تحسين الإنتاجية من خلال جودة منتجاتها، اكتساب رضا المستهلكين، تقوية القدرة التنافسية ، زيادة حصة السوقية وتكوين سمعة طيبة عن المؤسسة وبالتالي التحكم في نظام إدارة الجودة من خلال سلسلة المعايير ايزو 2015/9001 وعليه فإن استخدام المؤسسة لمواصفة ايزو 2015/9001 بجودة متكاملة ومستمرة يساهم في تحقيق ربح لمؤسسات الجزائرية خاصة والعالمية عامة.

❖ **الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة، نظام إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ايزو 2015/9001.

Abstract:

This study aimed to identify the control of the quality management system through the series of ISO 9001/2015 standards and the ISO-certified institutions in Algeria and its relationship to the standards of the international ISO standard, as the study dealt in the theoretical side the basic concepts about quality and the quality management system as well as the definition of management Total quality ,while we devoted the application side to basic concepts of ISO and the reality of its application in some Algerian institution

. Its products ,gaining consumer satisfaction, strengthening competitiveness, increasing market share and building a good reputation for the organization and thus controlling the quality management system through a series of ISO 9001/2015 standards. Therefore, the organization's use of the ISO9001/2015 specification with integrated and continuous quality contributes to achieving profit for Algerian enterprises to achieving profit for Algerian enterprises private and global in general.

❖ **Key words** Quality management ; Quality management system ;Total quality management ;ISO9001/2015